JANELLE BARLOW
& CLAUS MØLLER



A Complaint is a Gift



NGHỆ THUẬT CHINH PHỤC KHÁCH HÀNG

First News



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

MỤC LỤC

NHỮNG LỜI KHEN NGỢI DÀNH CHO “NGHỆ THUẬT CHINH PHỤC KHÁCH HÀNG”

“Barlow và Moller đã vạch ra lý do tại sao một khách hàng phàn nàn có thể trở thành tài sản quý giá nhất của công ty và hướng dẫn bạn cách giành lại khách hàng, thúc đẩy thêm giao dịch và tích lũy thêm những lời chứng thực thuận lợi. Nếu thành công trong kinh doanh có ý nghĩa quan trọng đối với bạn, bạn cần phải đọc quyển sách này!”

Ron Kaufman, Tác giả và nhà sáng lập trường UP Your Service!

“Đối với những công ty đang dành ngày càng nhiều tiền vào việc nghiên cứu kỳ vọng của khách hàng, quyển sách này là một làn gió mới mẻ. Quyển sách cũng có thể được đặt tên là: Biến những cảm xúc thông thường thành lợi nhuận.”

Paul Clark, Tổng giám đốc, Country Energy, Úc

“ Nghệ thuật chinh phục khách hàng cung cấp một phương tiện tuyệt vời để giải thích cách thức một công ty có thể cung cấp dịch vụ hoàn hảo và xử lý lời phàn nàn thông qua những mối quan hệ khách hàng được cải thiện, mà cuối cùng là giúp gia tăng doanh số cũng như cải thiện sự hài lòng của khách hàng.”

Thom Ray, Tổng Giám đốc British Telecom

“Ngày nay mọi thứ dường như quá phức tạp. Nhưng Barlow và Moller đã chọn một vấn đề gai góc và biến nó thành điều dễ hiểu, không chỉ trong thế giới kinh doanh, mà còn trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta. Tôi sẽ không bao giờ cảm thấy lời phàn nàn có tính hủy hoại nữa.”

Tiến sĩ **Russ Volckmann**, Chủ bút và Biên tập viên, Tạp chí *Integral Leadership Review*

"Trong ngành kinh doanh cửa hàng tiện ích, sau tốc độ giao hàng thì dịch vụ là quan trọng nhất. Quyển sách này đào sâu nghiên cứu những điều kiện cần thiết giúp hoạt động khôi phục dịch vụ diễn ra một cách nhất quán."

Lee Barnes, Chủ tịch Chuỗi Cửa hàng tiện ích Family Fare

"Quyển sách này mang lại một sự chuyển đổi thái độ mang tính cảm hứng cho những nhân viên trong ngành dịch vụ, một công thức đột phá tạo ra sự khôi phục dịch vụ khi phải đối mặt với những lời phàn nàn khó khăn, và một sự cải tổ hệ thống quản lý."

Rick Brandon, đồng tác giả quyển *Sự tồn tại của Tri thức*

"Quyển sách này xử lý việc khôi phục dịch vụ như một nghệ thuật. Bài kiểm tra thực sự của một thương hiệu vĩ đại là khả năng tận dụng cơ hội để hình thành mối quan hệ khách hàng mới. Thông qua sự pha trộn kỹ lưỡng khả năng phân tích, tính sáng tạo trong kinh doanh và các ví dụ thực tế, những trang sách này sẽ thuyết phục bạn rằng những lời phàn nàn thực sự là những món quà."

Mike English, Phó Giám đốc Trung tâm Liên lạc Khách hàng, Starwood Hotels & Resorts Worldwide Inc.

"Khái niệm trong quyển sách này là một thái độ mà chúng tôi đã áp dụng để bổ sung cho lời hứa thương hiệu của mình tại Royal Plaza ở Scotts, Singapore. Chúng tôi đã gieo mầm cho sự quan trọng của nó vào tất cả các nhân viên để họ thực sự biết ơn sự phản hồi của khách hàng, dù chúng thuận lợi hay bất lợi."

Patrick Garcia Fiat, Tổng giám đốc, Royal Plaza, Scotts, Singapore

"Quyển sách này rất sâu sắc. Nó trở lại với những nền tảng cơ bản đang thúc đẩy ngành của chúng tôi. Các tác giả đưa bạn đi qua quá trình từ lúc đề cập đến một trải nghiệm không hay của khách

hàng đến lúc biến vị khách đó thành một khách hàng trung thành. Tựa đề quyển sách này không thể đúng hơn được nữa.”

Rich Hicks, Giám đốc Nhà hàng Tin Star

“Chúng tôi sở hữu một trong những địa điểm hùng vĩ nhất trên thế giới: cầu bộ hành trên không (Sky Walk) ở Grand Canyon West. Và chúng tôi vẫn nhận được những lời phàn nàn. Quyển sách này có thể giúp bất kỳ tổ chức nào đạt được những mục tiêu trải nghiệm của khách hàng. Khái niệm này có tác dụng rất tốt ở nhiều nền văn hóa khác nhau. Ngày nay, điều này trở nên rất quan trọng nhằm tạo nên một đặc trưng thực sự mang tính quốc tế trong dịch vụ mang lại trải nghiệm cho khách hàng.”

Waylon Honga, Giám đốc điều hành, Grand Canyon West

“Quyển sách này dành cho bất cứ nhà quản lý nào hiểu được rằng những khách hàng thực sự thỏa mãn sẽ mang lại những cơ hội tốt nhất để kiếm thêm nhiều khách hàng khác. Nghệ thuật chinh phục khách hàng là một công cụ mạnh mẽ cần được chia sẻ cho mọi nhân viên trong toàn công ty.”

Andy Jorishie, Phó Chủ tịch The Zimmerman Agency

“Quyển sách này là một tác phẩm nghệ thuật. Tôi sẽ giới thiệu cho bất cứ ai đang tìm kiếm sự hoàn hảo và học hỏi về hoạt động chăm sóc khách hàng nói chung và xử lý phàn nàn nói riêng.”

Omran Al Shansi, Giám đốc Xử lý Phàn nàn, Emirates Telecommunications Corp.

“Đây là một quyển sách kỳ diệu với những công cụ và kỹ thuật thực tiễn nhằm đảm bảo tạo ra những trải nghiệm thú vị cho khách hàng và giải quyết tốt ngay cả những lời phàn nàn mang tính thách thức nhất từ phía họ. Nó bao gồm rất nhiều gợi ý nhằm cung cấp dịch vụ khách hàng hoàn hảo ngay cả trong những tình huống khó khăn nhất. Những công cụ này thực sự có hiệu quả, mang tính thực tiễn.”

Michael Krumpak, cựu Giám đốc Tiểu ban Đào tạo và Phát triển, Hạ viện Mỹ

"Khái niệm 'Lời Phàn nàn là một Món quà' chỉ ra sự khác biệt mang tính dài hạn. Chúng tôi tin rằng, là một mạng lưới các ngân hàng, chúng tôi có thể sửa chữa một số lượng lớn các sai sót của chúng tôi từ phản hồi của khách hàng. Chắc chắn chúng tôi sẽ trở nên độc đáo hơn trong cách thức phục vụ khách hàng. Quản lý phàn nàn là một yếu tố then chốt trong chiến lược kinh doanh của chúng tôi."

Andrey Litvinov, Phó Chủ tịch, Life Financial Group, Nga

"Thật thú vị khi cuối cùng chủ đề 'phàn nàn' cũng được đề cập và thảo luận sâu sắc. Hoạt động kinh doanh của chúng tôi, vốn được dựa trên việc xây dựng quan hệ, đã nhận được lợi ích rất lớn từ những kiến thức sâu sắc được cung cấp trong quyển ."

Cliff Miller, Chủ sở hữu M. J. Christensen Diamonds

"Triết lý 'Lời Phàn nàn là một Món quà' đã mang lại quyền lực cho những nhân viên tiếp xúc khách hàng của chúng tôi trong việc cải thiện và củng cố quan hệ với khách hàng. Phương pháp tiếp cận bằng sự giao tiếp độc đáo này đối với những dịch vụ sai sót rất có ích cho tổ chức chúng tôi, giúp xây dựng những nhóm nhân viên mạnh hơn và hiệu quả làm việc cao hơn."

Peta Peter, Giám đốc Giáo dục và Đào tạo, Amway Úc và New Zealand.

"Quyển sách này là một thành phần vô giá trong bộ công cụ của chúng tôi nhằm tạo ra nền văn hóa dịch vụ khách hàng khác biệt. Nó tập trung vào việc tiếp nhận những lời phàn nàn của khách hàng để tinh chỉnh dịch vụ và thu phục khách hàng trở lại, thay vì xem những lời phàn nàn là những điều tồi tệ cần né tránh."

Muriel Roake, Giám đốc Phát triển Thương hiệu và Tổ chức, Air New Zealand

“Tôi luôn là người ủng hộ triết lý xem phàn nàn là quà tặng của Janelle và Claus trong lĩnh vực này nhiều năm qua. Các kênh giao tiếp và sự thông suốt của cách tiếp nhận lời phàn nàn, thông qua blog và phòng chat trực tuyến, đã tạo điều kiện cho cả những nhu cầu thiết yếu hơn trong việc xử lý sự phàn nàn một cách hiệu quả và nhanh chóng.”

Nigel Roberts, Phó Chủ tịch Điều hành, The Langham Hotels & Resorts

“Dịch vụ khách hàng là một nghịch lý: một doanh nghiệp càng có nhiều sự tương tác với khách hàng, họ càng nhận được nhiều phản hồi ‘tiêu cực’, nhưng đồng thời cũng có nhiều cơ hội để tạo ra những điều ‘tích cực’. Nhiều yếu tố trong quyển đã được Boyd Gaming sử dụng và tỏ ra hữu ích khi chúng tôi tiếp tục xây dựng khả năng cung cấp và giám sát dịch vụ khách hàng cũng như các chương trình phản hồi chủ động.”

Brian Shultz, Phó Chủ tịch Tiếp thị, Midwest and South Region, Boyd Gaming Corp.

“Đây là một quyển sách về lĩnh vực tâm lý – tâm lý của những khách hàng vẫn còn quan tâm để phàn nàn, tâm lý của những tổ chức có đủ tự tin để tiếp nhận lời phàn nàn và xử lý chúng, và tâm lý của những người trong tổ chức cũng như mức độ tự tin khác nhau trong việc xử lý phàn nàn.”

Sanjay Tiwari, Giám đốc Kinh doanh và Dịch vụ Khách hàng, KLM Cargo USA

“Nếu bạn muốn biết điều gì thực sự có hiệu quả trong việc quản lý lời phàn nàn, hãy nghiên cứu quyển sách này. Nó bao gồm những ví dụ thực tiễn và những tư duy mới nhất về chủ đề này. Thật hiếm khi có thể tìm thấy một quyển sách như vậy dành cho những người liên quan đến hoạt động xử lý những khách hàng phàn nàn và rút tỉa tốt những nghiên cứu học thuật có giá trị.”

Jochen Wirtz, Giáo sư, Đại học quốc gia Singapore, đồng tác giả quyển *Tiếp thị Dịch vụ: Con người, Công nghệ, Chiến lược*

"Phương pháp tiếp cận mới mẻ này đối với sự khôi phục dịch vụ và lòng trung thành của khách hàng đã trở thành một phần trong những từ ngữ thường dùng trong văn phòng Butterfield Bank. Janelle và Claus cung cấp nguồn thực phẩm cho ý tưởng, những ví dụ có thể giảng dạy và giải trí, những hướng dẫn dễ sử dụng nhằm đưa triết lý của họ vào thực tế."

Lori Baker-Lloyd, Phó Chủ tịch phụ trách Phát triển Tổ chức và Nguồn Nhân lực, Ngân hàng N. T. Butterfield & Son, Bermuda

Xin dành tặng quyển sách này cho Khổng Tử, người đã thông thái chỉ ra rằng: "Người phạm lỗi mà không biết sửa lỗi là phạm lỗi thêm một lần nữa".

Khổng Tử không biết về lời phàn nàn của những khách hàng hôm nay, nhưng ông đã lý giải một cách thật dễ hiểu rằng tại sao những khách hàng phàn nàn lại là người tặng quà cho ta.

LỜI NGỎ

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

Tựa đề *A Complaint Is a Gift* thoạt tiên có thể gây hiểu nhầm bởi vì bề ngoài đây chỉ là một quyển sách về chủ đề cách thức xử lý lời phàn nàn. Và mặc dù mỗi trang sách đều đề cập đến những lời phàn nàn nhưng quyển sách này thực sự nói đến một chủ đề rộng hơn và quan trọng hơn nhiều: làm thế nào để cung cấp dịch vụ một cách tuyệt hảo.

Ai cũng biết rằng cung cấp dịch vụ tuyệt hảo là vấn đề có ý nghĩa sống còn, nhưng chỉ một số ít các công ty làm tốt điều này. Tại sao như vậy? Khái niệm dịch vụ tuyệt hảo tuy vô cùng đơn giản, nhưng áp dụng trong thực tế thì rất khó khăn. Quyển sách này có thể được sử dụng như một cẩm nang hướng dẫn để tiến bước đầu tiên trong quá trình xây dựng một tổ chức hướng đến mục tiêu cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tuyệt hảo.

Hãy nghĩ đến lần cuối cùng bạn phàn nàn về một công ty nào đó về một trải nghiệm không hay. Bây giờ, bạn hãy nghĩ đến ảnh hưởng của lòng trung thành của mình dành cho công ty đó sau cách thức mà họ xử lý (hoặc không xử lý) lời phàn nàn của bạn. Hàng ngày, có hàng triệu lời phàn nàn được chuyển đến các công ty trên toàn thế giới; trong khi hầu hết các công ty đều cố gắng tránh né những lời phàn nàn, quyển sách này sẽ cho bạn thấy mỗi lời phàn nàn thực sự là một cơ hội lớn để gia tăng giá trị của công ty bạn.

Ở Zappos.com, mục tiêu của chúng tôi là cung cấp các dịch vụ khách hàng tuyệt hảo. Chúng tôi tin rằng cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu này là đặt nền văn hóa công ty lấy dịch vụ khách hàng làm trọng tâm thành ưu tiên số một trong mọi hoạt động. Chúng tôi tin rằng khi chúng tôi xây dựng thành công nền văn hóa đó thì hầu hết những điều cần thiết khác để cung cấp dịch vụ hoàn hảo sẽ tự động xuất hiện trong quá trình này.

Nếu các bạn có thể biến công ty của mình thành một tổ chức “thân thiện với lời phàn nàn” bằng cách thực hiện theo những bước được vạch ra trong quyển sách này, thì lúc đó bạn sẽ trở thành một trong những công ty có khả năng cung cấp dịch vụ tuyệt hảo. Đây không phải là một con đường dễ dàng, và cũng không xảy ra chỉ sau một đêm mà nó diễn ra từng bước một. Việc đọc quyển sách này là một trong những bước đi đầu tiên tốt nhất mà bạn có thể thực hiện.

TONY HSIEH CEO, ZAPPOS.COM

LỜI GIỚI THIỆU

KHI KHÁCH HÀNG LÊN TIẾNG

Đã hơn 10 năm kể từ khi ấn bản đầu tiên của quyển Nghệ thuật Chinh Phục Khách hàng được xuất bản. Chúng tôi cảm thấy bối rối khi phải thừa nhận rằng chúng tôi đã ngây thơ tin rằng những lời phàn nàn được xử lý kém cỏi đã trở thành chuyện của quá khứ, nhờ sự lưu hành rộng rãi của ấn bản thứ nhất. Chúng tôi đã nghe được một số ví dụ đáng ngạc nhiên, như một công ty cung cấp các sản phẩm y khoa ở Kiev, Ukraine đã tái tổ chức hoàn toàn phương pháp tiếp cận việc xử lý sự phàn nàn chỉ dựa vào nội dung của phiên bản tiếng Nga của quyển sách này. Với những ví dụ tương tự từ khắp nơi trên thế giới, chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ sớm chấm dứt nói về sự phàn nàn, dù đây là một chủ đề rất vui để thuyết trình. Thực vậy, những câu chuyện về những lời phàn nàn được xử lý kém cỏi đã thu hút được rất nhiều sự chú ý, sự kinh ngạc và những bày tỏ vô cùng thú vị từ khán thính giả của chúng tôi. Chúng tôi đã nghĩ rằng mọi người đều hiểu rằng mỗi lời phàn nàn chính là một món quà.

Nhưng điều đó không xảy ra. Năm 2006, trong một khảo sát 3.200 người tiêu dùng châu Âu và Mỹ, 86% trả lời rằng "niềm tin của họ dành cho các công ty đã sụt giảm trong 5 năm vừa qua." Năm 2007, Công ty RightNow Technologies báo cáo rằng sau khi trải qua một dịch vụ kém thì:

- 80% người lớn Mỹ đã quyết định không bao giờ quay lại công ty đó để mua hàng.
- 74% đưa ra lời phàn nàn và kể cho người khác nghe.
    - 47% khách hàng la hét hoặc chửi thề.
- 29% nói rằng họ bị nhức đầu, cảm thấy thắt ngực, hoặc khóc.

- 13% tìm cách chống công ty khi đăng những lời bình luận hoặc nhận xét tiêu cực trên các trang web/ trang blog.

Cuối cùng, một cuộc thăm dò ý kiến của Viện Gallup do Văn phòng Khiếu nại của Người Tiêu dùng chủ trì được tiến hành từ 22/8 đến 8/9/2007 cho thấy rằng khoảng 18% công dân Mỹ trưởng thành nói rằng niềm tin của họ vào các doanh nghiệp đã sụt giảm trong năm trước đó. Tuy nhiên 93% những người được khảo sát nói rằng uy tín của một công ty về sự trung thực và công bằng đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với họ. Báo cáo kết luận rằng nếu một công ty nào đó không thực hiện lời hứa của mình (nguồn gốc của mọi lời phàn nàn), thì khách hàng sẽ tìm đến một nơi khác. Đó không phải là một bức tranh tươi sáng.

Trong khi những ý tưởng từ quyển sách này đã ảnh hưởng đến rất nhiều người, thì các công ty vẫn tiếp tục phạm sai lầm, và khách hàng tiếp tục phàn nàn. Các nhà cung cấp dịch vụ thường đổ thừa cho khách hàng về những lỗi mà họ phàn nàn, hoặc yêu cầu khách hàng phải chứng minh sự việc. Trong nhiều trường hợp, họ mất rất nhiều thời gian để phản hồi đến nỗi chính người phàn nàn cũng không còn nhớ mình đã phàn nàn điều gì với công ty. Rồi khách hàng thường xuyên bị buộc phải nói chuyện với những hệ thống âm thanh điện tử. Tuy nhiên, những cuộc trao đổi như thế này lại tốt hơn cả sự tiếp xúc trực tiếp với người thật trong nhiều trường hợp. Chúng tôi sẽ không viện đến những con số thống kê về thời gian chờ đợi của khách hàng khi họ muốn nối máy điện thoại cho một bộ phận nào đó để xử lý phàn nàn. Để rồi khi họ được giao dịch trực tiếp với một người nào đó thì mới biết rằng người ấy đang sống ở một đất nước ngược múi giờ và đang tìm hiểu vấn đề qua những lời mô tả. Nhiều khách hàng tỏ ra quá thất vọng với cách thức giao tiếp như thế này nên đến lúc họ nói chuyện được với người có trách nhiệm thực sự thì họ thường bày tỏ thái độ giận dữ và do đó ngay lập tức họ bị gắn mác là khách hàng gây phiền toái – mặc dù họ chỉ cần một câu trả lời cho một câu hỏi đơn giản.

Bạn có thể thực hiện mười giao dịch hoàn hảo với khách hàng, nhưng chỉ cần một giao dịch nào đó có một sai sót nhỏ là đủ để thu hút sự chú ý của rất nhiều người. Thực tế này cho thấy chúng ta

phải tập trung vào những điều chúng ta có thể học hỏi từ những khách hàng không hài lòng.

Nhiều nhà cung cấp dịch vụ xem phàn nàn là điều cần né tránh – điều này thể hiện ở chỗ nhiều công ty tiếp tục khen thưởng cho đội ngũ quản lý dựa vào khả năng làm giảm số lượng lời phàn nàn. Những cuộc khảo sát được tiến hành khắp nơi trên thế giới nhiều lần chứng tỏ rằng những công ty có dịch vụ được khách hàng đánh giá cao nhất trong ngành là những công ty có lợi nhuận cao nhất.

Trên thực tế, nhiều công ty lớn đã xây dựng những phương pháp tiếp cận bằng công nghệ một cách tinh vi để đáp lại những lời phàn nàn một cách hiệu quả hơn. Và nhiều công ty đã huấn luyện nhân viên của mình những cách tốt nhất để phản hồi cho những khách hàng khó tính nhất. Mỗi năm, nhiều nhà cung cấp dịch vụ mới tham gia vào thị trường thế giới, đồng thời cũng có nhiều lời phàn nàn mới được người tiêu dùng đặt ra. Các nhà quản lý háo hức rồi thất vọng khi tiếp tục tự dối mình vì nghĩ rằng cách tốt nhất để trở nên hoàn hảo là loại bỏ tất cả những vấn đề có thể tạo ra lời phàn nàn của khách hàng. Hiện tại, sau 12 năm quyển sách Nghệ thuật Chinh phục Khách hàng được xuất bản lần đầu, ngày càng có nhiều lời phàn nàn được thể hiện công khai trên mạng Internet với giọng điệu cay nghiệt hơn, bức xúc hơn.

Khi gặp những khách hàng phàn nàn khó tính, không may là nhiều nhân viên xem những hành vi không kiềm chế của khách hàng như thể nhắm vào cá nhân họ - và thế là họ có những phản ứng tự vệ cá nhân không thích hợp đối với khách hàng của mình.

Có đáng ngạc nhiên không khi hầu hết các trung tâm dịch vụ khách hàng đang rất khó khăn trong việc giữ nhân viên, trừ phi họ đưa ra những mức lương cao nhất trong khu vực? Sự mất người thường xuyên và nhanh chóng như vậy đòi hỏi công ty phải liên tục tuyển dụng nhân viên mới mà không kịp đào tạo đầy đủ các kỹ năng. Hậu quả là nhiều trung tâm dịch vụ khách hàng không có đội ngũ nhân viên biết cách xử lý phàn nàn hiệu quả.

Những nghiên cứu mang tính học thuật về việc xử lý phàn nàn cũng chưa bộc lộ được những thông tin gây chấn động kể từ khi chúng tôi khảo sát các cuộc nghiên cứu để cho ra đời ấn bản đầu tiên. Tuy nhiên, sự tinh chỉnh ngày càng nhiều từ những gì xảy ra trong quá trình xử lý phàn nàn cũng đã xuất hiện đều đặn trong 10 năm qua. Ví dụ, có nhiều nghiên cứu được tiến hành về những khác biệt trong các kiểu cách phàn nàn giữa những nhóm quốc gia khác nhau. Kiến thức sâu hơn về hành vi của người tiêu dùng đã mở ra những lĩnh vực bổ sung cần được nghiên cứu. Đây là kết luận của chúng tôi sau khi đọc hàng trăm báo cáo nghiên cứu:

- Càng nắm rõ hoạt động khôi phục dịch vụ, sự hiểu biết của chúng ta càng trở nên sâu sắc hơn.
- Càng hiểu biết nhiều, chúng ta càng cần phải biết cách đạt được kết quả mong muốn bằng sự khôi phục dịch vụ nơi khách hàng.
- Càng hiểu biết nhiều, chúng ta càng phải thực hành thường xuyên hơn để biết được những gì có hiệu quả trong những tình huống cụ thể.

Tuy dữ kiện cụ thể có thể đã thay đổi, nhưng kết quả của những nghiên cứu được tiến hành từ những năm 1960 đến 1990 vẫn tiếp tục đúng trong những năm 2000. Thực ra, thật đáng sợ khi nghĩ rằng một sự hiểu biết hoàn toàn mới về lời phàn nàn vừa bất ngờ xuất hiện, việc này kéo theo sự cần thiết phải có một phương pháp tiếp cận hoàn toàn mới đối với việc xử lý lời phàn nàn. Nói tóm lại, khái niệm Mỗi lời phàn nàn là một món quà vẫn đúng trong thời đại ngày nay cũng như trong 10 năm qua. Phàn nàn sẽ không bao giờ biến mất, các tổ chức và nhân viên của mình cần phải áp dụng một chiến lược mới cho phép họ khôi phục lại lòng tin và sự trung thành của khách hàng sau khi xảy ra sự cố.

Nhận thức thay đổi

Điều đã thay đổi là ngày càng có nhiều tổ chức đi theo hướng này và đã đạt được tầm hiểu biết sâu sắc hơn về tầm quan trọng của việc xử lý phàn nàn hiệu quả. Các tổ chức này hiểu rất rõ cái giá phải trả khi để mất cả khách hàng lẫn nhân viên khi sự không hài lòng và những cơn giận dữ của họ không được xử lý khéo léo.

Nhiều tổ chức thừa nhận rằng sự khôi phục dịch vụ hiệu quả là một phần rất quan trọng trong việc tạo ra những thương hiệu mạnh. Năm 2004, quyển *Dịch vụ Khách hàng Cao cấp* (Branded Customer Service) của các tác giả Janelle Barlow và Paul Stewart đã xem xét tầm quan trọng của các thương hiệu xử lý phàn nàn hiệu quả và kết luận là: khách hàng sẵn sàng tha thứ cho những thương hiệu lúc đầu không thực hiện được lời hứa của mình, miễn là những người đại diện thương hiệu phản hồi cho khách hàng một cách hiệu quả, thực hiện lại lời hứa ban đầu và cho thấy vấn đề đó đang được cải thiện. Một số khách hàng sẽ chấp nhận những sai sót lớn nếu người cung cấp dịch vụ thành thực, ân cần và sẵn sàng giúp đỡ họ. Nếu nhân viên của bạn duy trì được thái độ xem rằng sự phản hồi là một trong những cách giao tiếp tốt nhất mà họ có thể dành cho khách hàng, thì họ đã bắt đầu một cách đúng đắn trong việc xây dựng giá trị cảm xúc với khách hàng. Vấn đề này được trình bày chi tiết hơn trong quyển Giá trị Cảm xúc (Emotional Value) mà Janelle là đồng tác giả.

Nói lời cảm ơn khi nhận một phản hồi tiêu cực có tác dụng mạnh mẽ đôi khi ngoài sức tưởng tượng của bạn. Quan trọng hơn, chiến lược đi liền sau lời cảm ơn càng có ý nghĩa to lớn hơn. Thái độ của chúng ta khi nhận và xử lý phàn nàn của khách hàng, nhất là khi chúng ta xem "mỗi lời phàn nàn là một món quà", là một vũ khí rất mạnh mẽ để khôi phục dịch vụ và lấy lại lòng tin của khách hàng.

Trước khi chúng tôi trình bày cho các bạn thấy cách tổ chức ấn bản mới này, chúng ta hãy bắt đầu câu chuyện với một ví dụ thật ngạc nhiên trong việc xử lý phàn nàn ở Family Fare, một chuỗi cửa hàng tiện ích theo kiểu kinh doanh nhượng quyền ở North Carolina.

Family Fare xác định mục tiêu của mình là trở thành nhà cung cấp dịch vụ khách hàng tốt nhất trong các cửa hàng tiện ích ở Mỹ.

Họ đầu tư một khoản tiền khá lớn để đào tạo các chủ cửa hàng và quản lý cửa hàng về thương hiệu dịch vụ mà họ muốn cung cấp và cách xử lý phàn nàn. Công ty chỉ có một lời hứa đơn giản như thế và luôn tập trung tất cả các nguồn lực để thực hiện lời hứa đó một cách hoàn hảo.

Family Fare biết rằng họ không thể cạnh tranh với các đại siêu thị ở Mỹ chuyên phục vụ nhu cầu mua sắm cuối tuần của khách hàng, nhưng họ cũng không phải là một nơi cung cấp những hàng hóa thiết yếu và chèn ép khách hàng với mức giá cao. Tuy nhiên, các cửa hàng Family Fare luôn sạch sẽ, sáng sủa, và giá thường được niêm yết giống các siêu thị. Hầu hết khách hàng của Family Fare đều quen biết với những người quản lý cửa hàng (là những người dễ thương và chân thực nhất mà bạn có thể gặp) và ưa thích họ. Họ thực sự là một cộng đồng gắn bó.

Tổng Giám đốc Lee Barnes "sống và thở" cùng dịch vụ khách hàng. Những lời phàn nàn gởi đến Family Fare sẽ đến thẳng với ông và đích thân ông trả lời cho khách hàng. Những lời phàn nàn nhận được, theo ông, là "những lời cảnh tỉnh từ trái tim."

Một lần nọ, khi đang ngồi trong xe, Barnes nhận được một lời phàn nàn (từ máy Black Berry của ông) của một khách hàng nói rằng cô bị từ chối tham gia bốc thăm trúng máy chơi game Xbox bởi vì địa chỉ nhà cô không gần cửa hàng Family Fare. Cô viết rằng mình có nhà cho thuê ở gần một trong số các cửa hàng và người chồng làm việc trong quân đội của cô mua gas ở đó. Cô rất giận dữ và thề là sẽ không bao giờ mua sắm ở Family Fare nữa, và nhiều gia đình mà cô quen biết cũng sẽ làm theo cô. "Thật đáng tiếc khi các ông bỏ qua những khách hàng làm việc gần địa điểm của mình ngay cả khi họ không sinh sống gần đó. Đơn giản là có quá nhiều nơi khác để chúng tôi mua gas và soda. Tạm biệt. Lần sau, có thể các ông nên tuyển một người nào đó có kinh nghiệm khuyến mãi để điều hành những chiến dịch trong tương lai." Ôi, lời lẽ của cô thật là châm chích làm sao!

Barnes lập tức gởi một lời phản hồi từ máy BlackBerry của mình, cảm ơn cô đã liên hệ với ông và đảm bảo rằng ông sẽ xem xét để cô

tham gia chương trình bốc thăm trúng thưởng. Hóa ra là các lệnh ở phần cuối trên trang web đã tự động loại bỏ những người trong tình huống của cô ra khỏi cuộc thi. Cô không phải là người duy nhất gặp sự cố này, nhưng là người duy nhất lên tiếng phàn nàn. Sau khi trở về văn phòng, Barnes đã gởi cho khách hàng một thông điệp dài hơn, cảm ơn cô đã giúp ông biết đến tình trạng đó, và rằng đích thân ông đã đăng ký cho cô tham gia cuộc thi.

Phản hồi của cô ấy với lá thư thứ hai có giọng điệu nhẹ nhàng hơn rất nhiều. Trong lần trao đổi thứ ba, vị khách hàng phàn nàn này viết về cuộc sống và những đứa con của mình. “Vâng, vì ông đã rất tử tế với tôi nên tôi không tẩy chay cửa hàng của ông nữa.” Trong một bức email dài hai trang, người phụ nữ ấy bộc bạch rằng chỉ huy của chồng cô bị giết vào buổi sáng mà cô gởi lời phàn nàn đầu tiên. Cô có một đứa con nuôi và gần đây nhận thêm hai đứa nữa để nuôi dưỡng – một đứa được sinh ra từ một người mẹ bị nghiện. Ngày sinh nhật của đứa con lớn sắp đến và nó muốn có một chiếc Xbox, nhưng họ không đủ tiền mua vì sống nhờ đồng lương quân đội. Cô nói rằng: “Vì thế, khi thấy cuộc thi của các ông, tôi nghĩ rằng mình có thể may mắn trúng một chiếc Xbox cho Jess, nhưng Chúa ơi, tôi lại không được tham gia”.

Đến lúc này, Barnes và vị khách của mình đã xưng hô với nhau thân mật bằng tên riêng. Ông cảm động và quyết định tặng cho Jessie một chiếc Xbox, dù mẹ cháu có thắng hay không. Người thiết kế web cho công ty cũng tặng cho cậu bé một đĩa trò chơi đi cùng chiếc Xbox vì sơ suất của mình. Lá thư tiếp theo của vị khách hàng giải thích kỹ lưỡng rằng cô ấy không đòi hỏi sự thông cảm hay từ thiện. Thực ra, cô cảm thấy bối rối vì những gì mình đã viết ban đầu. Cô nói: “Tôi không mong các ông gởi cho chúng tôi một hệ thống chơi game. Tôi chỉ cảm thấy thoải mái khi công ty thực sự quan tâm, lắng nghe và hồi đáp cho lời phàn nàn của một khách hàng”. Barnes đáp lại rằng ông đã không nghe thấy một lời yêu cầu thông cảm nào và ông nói rằng đó là một món quà dành cho Jessie và em trai để bày tỏ lòng biết ơn vì cô ấy đã dành thời gian giải thích vấn đề liên quan đến trang web để họ có thể sửa chữa. Hai tuần sau, Jessie nhận được chiếc Xbox. Những lá thư cảm ơn từ

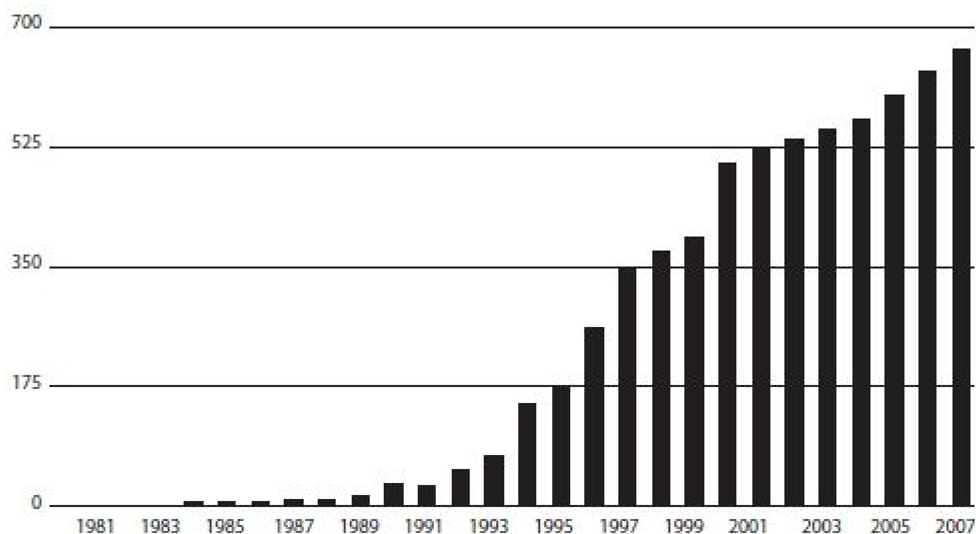
người mẹ và những đứa con thật cảm động và khó lòng cầm được nước mắt.

Hầu hết những lời phàn nàn không tạo ra những cơ hội như vậy để bạn thể hiện mình giỏi đến mức nào. Tuy nhiên, khi chúng diễn ra như trường hợp này, bạn hãy tiếp nhận và xử lý chúng một cách trân trọng nhất vì tất cả mọi người liên quan đều có lợi. Bạn cũng đừng sợ rằng mọi người sẽ thi nhau viết những lá thư phàn nàn thật thống thiết để mong nhận một chiếc Xbox miễn phí vì chắc chắn bạn sẽ nhận ra đâu là sự thật.

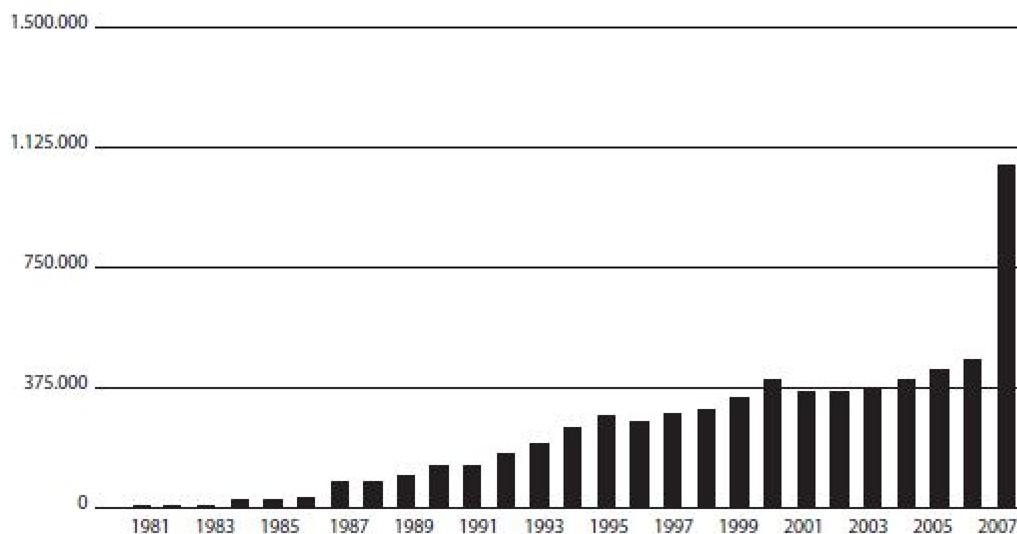
Phép ẩn dụ - Lời phàn nàn là món quà

Không có khách hàng, công ty không tồn tại. Ngày nay, những cụm từ như dịch vụ khách hàng toàn diện, khách hàng là trung tâm, thị trường định hướng khách hàng, chỉ số về sự thỏa mãn của khách hàng, văn hóa hướng vào khách hàng, bán hàng chú trọng đến khách hàng, chăm sóc khách hàng, dịch vụ khách hàng hạt nhân và ngoại vi, sự nhạy cảm của khách hàng, khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài, trọng tâm khách hàng, và các quan hệ khách hàng "cứng" hoặc *"mềm"* thường xuyên xuất hiện trong lời nói của các nhà kinh doanh – đặc biệt là những nhà tư vấn.

Các khóa học về khôi phục dịch vụ (về cách biến khách hàng không hài lòng thành khách hàng trung thành) thường là những hội thảo phổ biến nhất trên thế giới trong thời gian qua. Trong ấn bản đầu tiên, chúng tôi đã tiến hành tìm kiếm trên máy tính Dialog những bài báo viết từ năm 1981 có nêu ra những lời phàn nàn của khách hàng trong những tạp chí học thuật và đã khám phá ra một sự gia tăng khủng khiếp số lượng của những bài báo như vậy. Kể từ đó, mối quan tâm của giới học thuật đến chủ đề phàn nàn và khôi phục dịch vụ gia tăng đều đặn, như biểu đồ miêu tả dưới đây. Và để tận dụng ưu thế của mạng Internet, chúng tôi đã quyết định xem xét có bao nhiêu mục về sự phàn nàn của khách hàng được Google liệt kê hàng năm trong cùng khoảng thời gian. Kết quả được trình bày sau đây:



Thống kê các bài báo nói về lời phàn nàn trong ngành truyền thông, dịch vụ và quản trị.



Số lượng trang web có chứa dòng chữ "customer complaints"
(phàn nàn của khách hàng) trên công cụ tìm kiếm Google.

Nhiê ̀u người còn nhớ sau sự kiện 11/9/2001, việc phàn nàn dường như bị xem là thiê ́u lịch sự. Nhưng từ năm 2007, sô ́ lượng lời phàn nàn lại có sự gia tăng mạnh mẽ, có lẽ một phâ ̀n do sự bùng nổ của blog.

Khái niệm khách hàng đã được mở rộng trong 25 năm qua. Khách hàng không chỉ có nghĩa là những người thanh toán tiê ̀n, mà là bâ ́t

cứ ai nhận được lợi ích từ sản phẩm và dịch vụ, bao gồm cả bệnh nhân trong bệnh viện, học sinh ở trường, và những người sử dụng phương tiện vận chuyển công cộng... Nó cũng mang ý nghĩa khách hàng nội bộ của tổ chức, như đồng nghiệp và cấp trên. Mặc dù một số người không thích gọi bạn bè và những thành viên trong gia đình là khách hàng, nhưng nhiều ý tưởng khách hàng cũng áp dụng tương tự cho các mối quan hệ cá nhân. Chúng ta sẽ thảo luận một số ý tưởng này trong những chương tiếp theo.

Peter Drucker từng nói rằng khách hàng chính là lý do để chúng ta duy trì hoạt động kinh doanh. Nhưng chúng ta thường quên đi điều này. Nhiều công ty có cách truyền đạt thông điệp “chúng ta sống vì khách hàng” một cách nghệ thuật, nhưng lại tin rằng tất cả những gì họ cần làm chỉ là phát đi những mệnh lệnh về chủ đề này. Trong vai trò tư vấn dịch vụ, chúng tôi từng gặp rất nhiều nhà quản lý không hiểu rằng việc yêu cầu nhân viên hành xử theo một cách nào đó vẫn chưa đủ. Ở Mỹ năm 1920, lĩnh vực dịch vụ chiếm 53% số lượng công nhân không làm việc ở nông trại, đến 1960 tỷ lệ này nhảy vọt lên 62%; năm 2000, con số này tăng lên 81%. Mô hình này thể hiện một cách nhất quán ở tất cả các nền kinh tế đã phát triển trên thế giới.

Thực ra, hầu hết các doanh nghiệp xem phàn nàn là bằng chứng của sự thất bại thuộc về trách nhiệm của họ mà họ không muốn thừa nhận, hoặc đó là sự củng cố nghi ngờ của họ rằng khách hàng đang mưu cầu một điều gì đó mà không phải mất gì. Tuy nhiên, trong khi một số công ty có xu hướng từ chối chấp nhận lời phàn nàn của khách hàng thì nhiều công ty khác lại mong muốn loại bỏ chúng. Những lời phàn nàn là một trong những cách trực tiếp và hiệu quả nhất để khách hàng nói với doanh nghiệp rằng họ luôn có thể cải thiện dịch vụ của mình. Và nếu sự cải thiện này không diễn ra thì khách hàng sẽ giao dịch với một công ty khác và thái độ không hài lòng của khách hàng sẽ tạo ra thiệt hại lớn cho công ty và tác động tiêu cực đến hình ảnh thương hiệu.

Phép ẩn dụ mà chúng tôi sử dụng trong quyển sách này là phép ẩn dụ Lời phàn nàn như một món quà. Những lời phàn nàn là cơ chế phản hồi có thể giúp các tổ chức chuyển đổi sản phẩm, phong cách

dịch vụ hoặc tiêu điểm thị trường một cách nhanh chóng và ít tốn kém nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng – những người cuối cùng phải thanh toán tiền hàng hóa hoặc dịch vụ. Đã đến lúc tất cả các tổ chức phải nghĩ đến việc xử lý lời phàn nàn như một công cụ chiến lược – một cơ hội để học hỏi một điều gì đó về sản phẩm hoặc dịch vụ mà có thể họ đã không biết – và xem đó như một tài sản tiếp thị hiệu quả, thay vì là sự phiền toái, một khoản chi phí, hoặc một nỗi đau khó chịu.

Những lời phàn nàn của khách hàng cung cấp một trong những phương cách cơ bản và trực tiếp nhất để giao tiếp với khách hàng. Xét cho cùng, có bao nhiêu người tiêu dùng chịu khó nhấc điện thoại chỉ để trao đổi với công ty nếu họ không có vấn đề gì? Thực tế nhiều khi chúng ta phải trả thêm tiền cho khách hàng để họ điền thông tin vào những phiếu khảo sát của chúng ta! Vậy, tốt hơn hết là chúng ta cần chuẩn bị để lắng nghe họ.

Quyển sách này rất hữu dụng với những người tiếp xúc với khách hàng hàng ngày, những người mong muốn được hưởng lợi từ phản hồi của khách hàng, và những người có trách nhiệm giữ lại những khách hàng không hài lòng và biến họ thành những khách hàng trung thành. Để làm được điều này, bạn cần phải có sự thay đổi căn bản trong thái độ đối với vấn đề này. Nếu công ty của bạn cải thiện được hoạt động xử lý lời phàn nàn và bắt đầu xem phàn nàn là những món quà, thì bạn đã mở ra những kênh giao tiếp rõ ràng hơn dành cho khách hàng. Mục tiêu của chúng tôi là giúp bạn nhận ra sự thay đổi cách nhìn về những lời phàn nàn của khách hàng có thể trở thành bước đi đầu tiên để cải thiện và thực sự mở rộng hoạt động kinh doanh của công ty bạn như thế nào.

Quyển sách này được trình bày như thế nào?

Quyển sách được chia làm ba phần:

Phần đầu tiên, “Lời phàn nàn - Dây cứu sinh đối với khách hàng”, xem xét chiến lược có thể giúp chúng ta duy trì thái độ tích cực đối với những khách hàng hay phàn nàn. Phần này thiết lập

giá trị của việc lắng nghe khách hàng. Vai trò của việc xử lý phàn nàn như một công cụ chiến lược để tạo dựng thêm nguồn kinh doanh sẽ được giới thiệu ở đây. Chúng ta cũng sẽ xem xét tại sao hầu hết những khách hàng không hài lòng hiếm khi phàn nàn. Và tìm hiểu xem khi khách hàng phàn nàn thì họ đang nghĩ gì trong đầu dựa trên những gì họ nói, làm và mong muốn khi họ không hài lòng.

Phần thứ hai, “Áp dụng chiến lược Lời phàn nàn là quà tặng”, tập trung vào cách xử lý lời phàn nàn. Chúng ta sẽ xem xét công thức quà tặng gồm 8 bước để giữ cho ngôn ngữ, sự tương tác và hành động nhất quán với niềm tin rằng lời phàn nàn là một món quà. Khi quyển sách này được xuất bản lần đầu tiên, trang Web là một diễn đàn chỉ bắt đầu xuất hiện dành cho những khách hàng thất vọng. Nên nhớ rằng phải đến năm 1995 thì phần lớn mọi người mới bắt đầu sử dụng mạng Internet. Trong 10 năm qua, những lời thì thầm trước kia giờ đã trở thành tiếng vang lớn trên toàn cầu. May mắn là chúng ta không phải không có cách chống đỡ những lời phàn nàn trên mạng. Do đó, chúng ta sẽ xem xét cách thức các tổ chức có thể sử dụng trang Web theo cách có lợi cho mình. Ấn bản đầu tiên của quyển sách này có một phần với tiêu đề “Làm cách nào để cho tổ chức của bạn sẵn sàng đón nhận lời phàn nàn”. Do quyển sách này đã được mở rộng thêm, chúng tôi quyết định đưa việc thảo luận về chủ đề này lên trang Web của TMI US (www.tmius.com). Tại đây, bạn sẽ tìm thấy những bài viết có thể tải về và đưa ra nhận xét. Chúng tôi thường xuyên cập nhật (1) cách cân đối việc khôi phục dịch vụ phù hợp với vị thế của thương hiệu, (2) cách đánh giá chính sách và hệ thống của bạn để sẵn sàng đón nhận lời phàn nàn, và (3) cách phát triển và duy trì một nền văn hóa mở với những lời phàn nàn. Trên trang Web của chúng tôi, bạn cũng sẽ tìm thấy quá trình triển khai nhằm biến tổ chức của bạn hướng vào khách hàng hơn bằng cách tập trung vào hoạt động xử lý lời phàn nàn.

Do số lượng phản hồi đáng kể mà chúng tôi nhận được từ độc giả của ấn bản đầu tiên, chúng tôi đã quyết định tăng thêm phần thứ ba: “Cho và Nhận - Khía cạnh cá nhân trong lời phàn nàn.” Nhiều người đã nói với chúng tôi rằng việc áp dụng công thức món quà cho cuộc hôn nhân của họ đã thực sự cứu họ.

Một trong những cách tốt nhất để khám phá ra điều mà khách hàng mong muốn là lắng nghe lời phàn nàn của họ. Và một trong những cách tốt nhất để cải thiện một mối quan hệ cá nhân là chú ý khi nào họ thất vọng và đáp lại theo một cách có thể giải quyết được mâu thuẫn. Những trao đổi nhanh, với những kênh tiếp nhận phản hồi mở từ bạn bè, đồng nghiệp và các thành viên trong gia đình – hướng đến việc giải quyết sự khó chịu của người khác – có thể giữ cho các mối quan hệ hài hòa và làm cho chúng mạnh mẽ hơn. Hoặc có lẽ họ sẽ tấn công chúng ta trên MySpace. Gordon Bethune, CEO của Continental Airlines đến năm 2004, nói rằng: "Bạn không thể xem bạn gái của mình như món quà từ trên trời rơi xuống, và bạn cũng không thể làm như thế với khách hàng của bạn. Nếu bạn làm thế, khả năng rất lớn là người khác sẽ nhận được 'món quà từ trên trời rơi xuống' của bạn".

Ở cuối mỗi chương là một số câu hỏi thảo luận về những lời phàn nàn và những điều mà tổ chức của bạn có thể làm để cải thiện dịch vụ của mình. Những câu hỏi này có thể được sử dụng trong các cuộc họp nhân viên để kích thích việc thảo luận và hiểu rõ về những lời phàn nàn của khách hàng, hoặc như một phần của những nỗ lực đào tạo nhằm cải thiện hoạt động xử lý phàn nàn.

Những trường hợp thực tế của các tổ chức thành công trong việc quản lý và xử lý sự phàn nàn của khách hàng cũng sẽ được trình bày trong quyển sách. Chúng tôi đã lắng nghe độc giả của mình và mở rộng những ví dụ sang các lĩnh vực khác thay vì tập trung vào ngành hàng không, một ngành thường bị nhiều người ta thán nhất. Wally Bock, một blogger nổi tiếng, nói rằng: "Những ý tưởng gần như chắc chắn có tác dụng là những thông lệ tốt nhất từ những công ty khác trong ngành. Nhưng những ý tưởng đột phá thường đến từ những ngành khác, từ một ngành có thể giải quyết những vấn đề bình thường, nhưng mới lạ đối với bạn". Chúng tôi đồng ý.

Tất cả những ví dụ của chúng tôi đều rất thật. Nếu chúng tôi nói sai về một chi tiết nào đó, chúng tôi thành thật xin lỗi trước. Trong hầu hết các trường hợp, khi trải nghiệm mang tính tiêu cực, chúng tôi không đưa tên công ty vào trừ phi họ không còn tồn tại hoặc lời phàn nàn là một phần thông tin đã công bố công khai. Đây

là một quyết định cẩn trọng. Mọi công ty đều có thể phạm sai lầm vào một lúc nào đó. Chúng tôi cũng không muốn bạn nghĩ rằng một công ty nào đó là xấu chỉ vì một ai đó đang phàn nàn về họ.

Cuối cùng, quyển sách này chứa đựng rất nhiều dữ liệu nghiên cứu đã được tổng hợp. Bạn sẽ nhanh chóng nhận thấy rằng có rất nhiều độ lệch trong các tài liệu về sự phàn nàn, nhưng tất cả những nghiên cứu đều chỉ đến một hướng: những khách hàng không hài lòng thường không phàn nàn, và khi họ phàn nàn thì sự phản hồi đối với họ thường được xử lý kém cỏi và không được quản lý một cách phù hợp. Nếu chúng ta có thể xem những lời phàn nàn như những món quà, chúng ta phải tiến hành những thay đổi lớn trong cả suy nghĩ và hành động. Tin tốt là luôn có rất nhiều cơ hội để tất cả các tổ chức thực hiện những hoạt động cải tiến lớn trong cách thức xử lý sự phàn nàn của mình.

PHẦN 1 - LỜI PHÀN NÀN

Dây cứu sinh đối với khách hàng

Khi khách hàng không hài lòng về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó, họ thường thể hiện bằng hai cách: hoặc bày tỏ ý kiến của mình, hoặc lẵng lặng bỏ đi. Nếu họ bỏ đi, điều đó có nghĩa là họ không cho chúng ta một cơ hội nào để giải thích hay khắc phục sự cố đã làm họ không hài lòng. Khi khách hàng phàn nàn là họ vẫn còn muốn nói chuyện với chúng ta và tạo cơ hội cho chúng ta giữ chân họ. Trong một thế giới hầu như mọi thứ đều được nối mạng Internet như ngày nay, những lời rỉ tai truyền miệng không còn quanh quẩn tại một bàn ăn tối đơn thuần mà chúng đã trở thành đề tài bàn tán sôi nổi trong những buổi tiệc có đến hàng ngàn thực khách. Cho nên, dù chúng ta không thích nhận những phản hồi tiêu cực, nhưng chính các khách hàng trực tiếp phàn nàn với chúng ta mới là những người đang mang đến cho chúng ta một món quà.

Thật vậy, nếu chúng ta nhận thức rằng mỗi lời than phiền là một món quà, chúng ta sẽ học được nhiều điều từ những tình huống khó khăn. Khi đó, với chúng ta, lời phàn nàn của khách hàng luôn là một trong những nguồn thông tin về thị trường và người tiêu dùng sẵn có nhất nhưng lại chưa được sử dụng đúng mức; khi đó, chúng sẽ là một trong những cơ sở để chúng ta tiến hành các chương trình cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình. Quả thật, đó là những món quà không hề nhỏ!

Để hiểu rõ hơn về những vị khách hàng phàn nàn, Phần I của cuốn sách này sẽ đi sâu vào phân tích tâm lý của họ. Khi hiểu được họ, chúng ta mới dễ dàng chấp nhận họ. Chúng ta cần tích cực đón nhận những lời than phiền và cả những khách hàng phải nói đôi khi rất khó tính; chúng ta phải tạo điều kiện cho họ phản hồi thẳng thắn và trực tiếp thay vì nói xấu sau lưng chúng ta.

~ I ~

CHIẾN LƯỢC XEM "MỖI LỜI PHÀN NÀN LÀ MỘT MÓN QUÀ"

Thật không dễ dàng gì khi phải nghe khách hàng phàn nàn suốt cả ngày. Lời tâm sự đầy "tâm trạng" trên Internet của một nhân viên dịch vụ khách hàng dưới đây không khác gì lắm so với nhiều nỗi niềm mà chúng tôi từng được nghe trực tiếp:

> Khách hàng liên tục phàn nàn. Họ phàn nàn phải đến 90% thời gian của chúng tôi chỉ bởi vì họ đã có một ngày tồi tệ và đang cần trút hết mọi thứ lên một ai đó. Tôi làm việc cho một công ty mạng điện thoại di động và tôi nhận được quá nhiều lời phàn nàn đến mức tôi muốn phát ốm... Công việc của tôi là giúp đỡ khách hàng khi họ cần nhưng mọi sự chịu đựng đều có giới hạn. Tôi đã chán ngấy những lời phàn nàn. Bất luận là chúng tôi đã cố gắng hết mức có thể, họ vẫn không cảm thấy hài lòng... Một khi khách hàng đã có thái độ khó chịu ngay từ phút đầu tiên thì bạn rất khó giữ được bình tĩnh khi họ cứ mắng xối xả vào mặt bạn và buộc tội bạn đã cư xử thô lỗ với họ.

- Một nhân viên dịch vụ khách hàng

Bạn có muốn xem một kịch bản khác hơn một chút?

Hãy tưởng tượng một người bạn trong tay cầm một món quà xinh xắn đến dự sinh nhật của bạn. Lời đầu tiên bạn nói sau khi chào hỏi người ấy có lẽ là tỏ lòng biết ơn: "Cảm ơn. Cảm ơn vì đã đến và cảm ơn vì món quà thật dễ thương." Cả ngôn ngữ và cử chỉ của bạn đều thể hiện sự vui mừng khi gặp lại người bạn cũ và được nhận quà.

Rồi chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn mở quà và thấy một chiếc CD được mua để riêng tặng cho bạn? Bạn sẽ nói gì? “Ôi, thật là thích. Tớ muốn có chiếc CD này lâu rồi. Cậu thật là chu đáo. Sao cậu biết tớ thích ca sĩ này? Mỗi lần nghe CD này, tớ sẽ nhớ đến cậu.” Vâng, có thể như thế là hơi nhiều lời, nhưng đại khái người ta thường biểu lộ cảm xúc như thế.

Nào, giờ hãy tưởng tượng một khách hàng gọi đến bạn để phàn nàn. “Tôi tên là Chris Cooper. Mạng điện thoại di động của anh chẳng bao giờ cung cấp dịch vụ cho ra hồn cả. Tôi cứ bị rớt sóng liên tục, trong khi đó các quảng cáo của anh thì cứ ra rả bảo rằng dù ở bất cứ nơi đâu trên đất nước này, chúng tôi vẫn có thể nghe rõ. Chưa hết, giấy báo cước tháng đầu tiên đã tính tiền những cuộc gọi mà tôi không bao giờ gọi! Nhưng tôi không ngạc nhiên lắm, bởi vì sóng của công ty anh tệ như vậy thì đương nhiên là các anh cũng không thể tính cước chính xác được!” Trong tình huống đó, ít người có thể nói: “Xin cảm ơn vì ông đã gọi và cho chúng tôi biết việc này. Ông thật là chu đáo. Chúng tôi rất biết ơn về những lời góp ý của ông”.

Vậy mà khi nhận quà sinh nhật, chúng ta không hề chần chừ nói ngay lời cảm ơn. Vì sao? Đó là bởi vì chúng ta được một người bạn quan tâm, dành thời giờ để tìm hiểu và mang đến cho chúng ta một niềm vui, một món quà đặc biệt. Còn những khách hàng đang phàn nàn kia thì sao? Họ có phải là những người bạn, hay họ là kẻ thù của bạn? Họ đang cố làm điều gì và đang trao tặng cho chúng ta món quà gì thế? Khi phàn nàn là khách hàng cho chúng ta cơ hội để tìm hiểu vấn đề của họ là gì để có thể giúp họ và khuyến khích họ tiếp tục mua sản phẩm hay sử dụng dịch vụ của chúng ta. Điều đó cũng giống như họ tặng cho chúng ta một bài viết trên blog của họ: “Cơ hội để Tồn tại: Hãy Lắng nghe Tôi và Bạn sẽ giữ được việc Kinh doanh của bạn”. Vậy thì xin bạn đừng nói rằng: “Hãy biến đi cho! Tớ đã có CD của ca sĩ này và tớ không muốn có thêm một cái nữa. Tớ đang bận lắm!”.

Khi đối mặt với những người như vị khách hàng phàn nàn về những cuộc gọi bị rớt mạng liên tục và những lỗi tính cước lặp đi lặp lại, nhiều nhân viên dịch vụ khách hàng thường dựng lên một hàng rào gồm toàn những câu hỏi kiểu chất vấn: “Tên ông là gì? Nó

được đánh vần như thế nào? Số điện thoại của ông? Địa chỉ nhà của ông? Ông bắt đầu sử dụng dịch vụ khi nào? Số sê-ri sản phẩm trên điện thoại của ông là bao nhiêu? (Nếu ông không có sẵn con số đó trong tay, ông có thể tìm thấy nó ở bên dưới chiếc điện thoại của ông. Đó là những con số nhỏ li ti mà có thể ông phải dùng kính lúp mới đọc được.) Ông có tờ giấy báo cước trước mặt ông không? Số thứ tự của nó là bao nhiêu? Số đơn đặt hàng trên mạng của ông là bao nhiêu? Mã số mua hàng (PO Nr – Purchasing Order Number) của ông là bao nhiêu? Ông thanh toán lần cuối là khi nào?". Có thể họ sẽ đổ lỗi cho hệ thống tính cước bằng một cái thở dài và nói: "Chúng tôi đã nhận được rất nhiều lời phàn nàn về việc tính cước sai". Họ còn có thể công kích công ty của chính họ khi nói: "Những cuộc gọi bị rớt mạng như vậy xảy ra rất nhiều ở chỗ chúng tôi. Kể cũng lạ khi các quảng cáo khẳng định rằng chất lượng dịch vụ của công ty chúng tôi là tốt nhất. Nếu đó là sự thật, chắc chắn ông cũng sẽ nghi ngờ tất cả công ty cung cấp mạng điện thoại di động khác". Nếu may mắn, những khách hàng này sẽ nhận được một lời xin lỗi từ những nhân viên có kinh nghiệm hơn.

Nhưng có rất ít nhân viên dịch vụ khách hàng nói lời cảm ơn ngay lập tức. Có thể họ sẽ cảm ơn vào cuối buổi nói chuyện, lúc mà rất có thể bạn đã quá phẫn nộ và câu cảm ơn đó trở nên vô nghĩa.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu có ai đó tặng một CD mừng sinh nhật bạn và bạn đáp lại bằng một loạt câu hỏi: "Cậu mua nó ở đâu thế? Cậu trả bằng tiền mặt hay bằng thẻ tín dụng? Cậu trả đúng giá gốc hay mua giảm giá – hay trên eBay? Thôi nào, hãy thú thật đi. Có bao nhiêu bài hát trong đó? Cậu đã nghe qua và đã tải nó về iPod của cậu rồi phải không? Tại sao cậu lại tặng nó cho tớ trong khi bản thân cậu chưa từng nghe? Chỉ dựa vào mấy danh sách bán chạy vớ vẩn trên iTunes[1] mà cậu muốn tớ bỏ thời giờ ra nghe thứ vớ vẩn này sao?". Bạn sẽ không bao giờ cư xử khiếm nhã như thế với một người đang tặng quà cho bạn, trừ phi bạn thật sự có vấn đề trong giao tiếp. Chắc chắn bạn sẽ nói "Cảm ơn!" một cách chân thành – cho dù bạn đã có CD đó rồi, hoặc hầu hết các bài hát trong CD đó bạn đều không thích.

Nhận thức của nhân viên dịch vụ khách hàng có ảnh hưởng sâu sắc đến những gì sẽ diễn ra trong quá trình tiếp xúc khách hàng, đặc biệt khi khách hàng đưa ra những lời phàn nàn hoặc yêu cầu giúp đỡ. Trong một nghiên cứu về tác động của ý thức phục vụ của nhân viên trong việc giải quyết khiếu nại của khách hàng, các nhà nghiên cứu của Đại học Alabama đã đặt câu hỏi rằng bản thân các nhân viên dịch vụ tác động như thế nào đến việc sử dụng các Công nghệ Tự Phục vụ (Self- Service Technology - SST). Những người cho rằng SST giúp họ thực hiện công việc của mình tốt hơn luôn dành thời gian để hướng dẫn khách hàng cách sử dụng những công cụ SST.

Trong khi đó, các nhân viên cho rằng SST là một gánh nặng và không phải là một tiện ích cho bất cứ ai sẽ không ngần ngại can thiệp và tự vận hành các công cụ đó thay cho khách hàng. Kết quả là, khách hàng của họ không có cơ hội tự học hỏi và bảo đảm rằng sau khi ra về, họ sẽ lại phải đối mặt với đúng những khó khăn đó. Rõ ràng nhận thức rất quan trọng, cho dù nhân viên phục vụ có thể không ý thức được tác động của thái độ lên hành vi của chính họ.

Một cuộc khảo sát các ngân hàng bán lẻ ở châu Âu cho thấy có một mối liên hệ trực tiếp giữa suy nghĩ của các nhà quản lý về lời phàn nàn của khách hàng và cách ứng xử của khách hàng khi họ khiếu nại. Nói cách khác, khách hàng có thể cảm nhận được việc một tổ chức luôn xem những lời phàn nàn như một món quà, hay chỉ cho rằng đó là một điều không mong muốn nhưng vẫn phải đón nhận. Một nghiên cứu chi tiết của hai ngân hàng Thụy Điển cũng ủng hộ ý kiến trên. Các nghiên cứu chỉ ra rằng tại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, sở dĩ các nhà quản lý đạt được thành công là nhờ họ đã lấy việc xử lý khiếu nại làm công cụ chính yếu trong việc tạo ra sự hài lòng cho các khách hàng trung thành.

Vậy, làm thế nào chúng ta có thể tiếp thu tư tưởng rằng lời phàn nàn chính là một món quà? Trước hết hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu xem lời phàn nàn là gì.

Lời phàn nàn là gì?

Hiểu theo nghĩa đơn giản nhất, phàn nàn là sự bày tỏ thái độ bất mãn về các kỳ vọng không được đáp ứng. Nhưng quan trọng hơn, đó là cơ hội để một tổ chức kết nối lại với khách hàng của mình bằng cách điều chỉnh lại một dịch vụ hoặc xử lý một sản phẩm hỏng. Như thế, lời phàn nàn chính là món quà mà khách hàng tặng cho một tổ chức. Mọi người đều được hưởng lợi từ việc cẩn thận mở những món quà này và xem có gì bên trong. Bề ngoài, khách hàng có thể chỉ phàn nàn rằng chiếc quần jeans họ mới mua bị co rút hoặc màu bị loang trong khi giặt làm hư cả một mớ quần áo trắng của họ. Nhưng sâu xa hơn, khách hàng đang cho cửa hiệu một cơ hội phản hồi để sau đó họ sẽ tiếp tục mua quần áo ở cửa hiệu đó nhiều hơn nữa. Bề ngoài, khách hàng chỉ phàn nàn rằng cái máy hút bụi họ vừa mua không đáp ứng nhu cầu của họ. Nhưng sâu xa hơn, họ đang thử xem nhà bán lẻ đó sẽ nhận lại cái máy hút bụi ấy như thế nào.

Bề ngoài, khách hàng chỉ nói rằng họ đã phải chờ suốt ba tiếng rưỡi mới có người đến cài đặt chiếc máy tính đắt tiền của họ. Nhưng sâu xa hơn, họ đang nói đến mối lo ngại rằng không biết có phải họ đã đưa ra một quyết định mua sắm sai lầm chăng. Hay, một mối lo khác sẽ dấy lên trong họ về việc nó vẫn chạy tốt trong nhiều năm hay không.

Bề ngoài, khách hàng có thể than phiền với chủ cửa hàng thực phẩm rằng con gà tây họ đã mua không có bộ lòng và đầu, chân, cánh, cổ, nhưng chỉ đến tận ngày lễ Tạ ơn họ mới phát hiện ra điều đó, và lúc đó tiệm đã đóng cửa nghỉ lễ. Sâu xa hơn, khách hàng đang tự hỏi không biết cửa hàng thực phẩm này có tin lời họ không và sẽ đền bù cho sự thất vọng này như thế nào.

Bề ngoài, khách hàng quả quyết với một đại lý bảo hiểm rằng họ đã gọi đến công ty bảo hiểm chỉ để hỏi một câu đơn giản, vậy mà sau mấy ngày chờ đợi họ vẫn không nhận được phản hồi. Nhưng sâu xa hơn, khách hàng đang cảnh báo rằng họ sẽ cân nhắc một công ty đối thủ khi hợp đồng bảo hiểm của họ đến hạn ký lại.

Theo bạn thì phần lớn các nhân viên dịch vụ khách hàng chỉ nghe những lời phàn nàn đơn thuần hay họ thực sự hiểu được các thông điệp sâu xa ẩn chứa bên trong? Chúng tôi phải nói rằng, thật không

may, có quá nhiều người trong số họ chỉ nghe những câu từ bề mặt. (“Có lẽ quý vị sẽ không tin những điều tôi nghe được từ một khách hàng đâu! Con gà tây của họ không có bộ lòng và đầu, chân, cánh. Tôi nói: ‘Để cho tôi sống với chứ.’ Bao nhiêu người đang chết đói ngoài kia, thế mà ở đây họ lại kêu ca vì con gà tây hơn 10 kí-lô của họ không có một miếng lòng nào cả!) Kết quả là những lời phàn nàn ấy đã được xử lý rất kém cỏi, thiếu sự đồng cảm, và đương nhiên là họ mất khách hàng.

Khi các doanh nghiệp chịu lắng nghe khách hàng bằng một thái độ cởi mở hơn và dựa trên những quan điểm uyển chuyển hơn, họ sẽ cảm nhận được lời phàn nàn chính là món quà. Rủi thay, hầu hết chúng ta đều không thích nghe những lời than phiền và khi nghe khách hàng nói, chúng ta thường dựng lên những chướng ngại vật tâm lý rất to tát. Thậm chí, như chúng ta sẽ thảo luận ở phần sau, nhiều khách hàng không có nhã ý ban tặng cho chúng ta lời phàn nàn của họ, mà đơn giản là họ chuyển sang một nhà cung cấp khác.

Tại sao chúng ta không thích nghe lời phàn nàn?

Xét bề ngoài, dường như ai cũng hiểu tại sao lời phàn nàn thường bị xa lánh đến thế. Có ai lại thích nghe người khác nói rằng họ không thích điều gì đó nơi mình bao giờ? Nhưng một khi có người nói lên điều đó tức là có điều gì đó không ổn từ phía chúng ta. Phàn nàn gần giống như đổ lỗi, hay còn được các nhà tâm lý học gọi là sự quy kết tiêu cực.

Khi một sự việc xảy ra theo chiều hướng tích cực, người ta có khuynh hướng quy kết về bản thân họ hoặc nhận lời khen cho hành vi của riêng họ. Ví dụ như khi khách hàng mua một chiếc áo, nếu được nhiều người khen ngợi, có thể cô ấy sẽ tự nghĩ rằng mình thật là sáng suốt khi chọn chiếc áo đó, mặc dù chính nhân viên bán hàng mới là người tìm thấy chiếc áo và giới thiệu nó cho cô.

Tuy nhiên, mọi chuyện sẽ rất khác nếu có chuyện không hay xảy ra. Hầu hết chúng ta đều đổ lỗi cho cá nhân khác hay do lỗi hệ

thống khi mọi chuyện diễn ra không được tốt đẹp.

Thật vậy, theo nghiên cứu của Đại học Saint Louis, khách hàng có khuynh hướng đổ lỗi cho những doanh nghiệp cụ thể hay những cá nhân cụ thể. Điều này có nghĩa là các nhân viên, nhất là những người trực tiếp gặp gỡ hay nói chuyện với khách hàng sẽ bị đổ lỗi ngay khi có một sản phẩm hay một dịch vụ không mang lại tiện ích như được mong đợi. Về phía nhân viên, họ cũng xử sự gần giống như vậy. Khi tiếp nhận lời phàn nàn, họ cũng có khuynh hướng đổ lỗi cho khách hàng. Khi khách hàng có thái độ khó chấp nhận về mặt xã hội (như la hét hoặc mắng nhiếc), họ hầu như luôn bộc lộ một thái độ tiêu cực đối với khách hàng. Với cách nhìn nhận sự việc tiêu cực như thế, họ không sẵn sàng đổi lại sản phẩm cho khách hàng, hoặc nếu có, họ cũng không làm cho việc đổi lại sản phẩm được diễn ra một cách thoải mái cho cả hai bên. Tuy vậy, nhiều nhân viên hiểu rằng đổ lỗi cho khách hàng không phải là hành vi thỏa đáng để được khách hàng đánh giá cao hay được thăng tiến, vì thế họ che giấu cảm xúc của mình và cố giải thích bằng các lý lẽ dễ chấp nhận hơn là tìm hiểu lý do tại sao mọi thứ lại hỏng cả. Nhưng phổ biến nhất là các nhân viên thường đổ lỗi cho doanh nghiệp, cho các chính sách hoặc do cơ cấu quản lý công ty. Các nhân viên có thể nói với khách hàng rằng: “Tôi thực sự muốn giúp ông, nhưng rất tiếc tôi không thể làm gì hơn vì đó là chính sách của công ty chúng tôi... “ hoặc “Tôi xin bó tay thôi! Tôi sẽ bị phê bình nếu tôi làm điều này cho ông/bà. Tôi thành thật xin lỗi ông/bà”.

Thật không may, việc đổ lỗi cho các chính sách của công ty lại chẳng có tác dụng gì đối với khách hàng bởi điều đó không hề giúp họ giải quyết vấn đề và cũng không ngăn chặn được việc khách hàng tiếp tục phiền hà nhân viên. Ngay cả khi nhân viên nói rõ rằng bản thân họ không hề đồng tình với các chính sách của công ty – những yếu tố ngăn cản họ làm vừa lòng khách hàng - thì đa số khách hàng cũng không thể phân biệt đâu là hành vi của nhân viên và đâu là chính sách của công ty. Fritz Heider, cha đẻ của thuyết quy kết hiện đại (modern attribution theory), lưu ý rằng phần lớn chúng ta quy lỗi cho các cá nhân hơn là hoàn cảnh có liên quan đến sản phẩm hay dịch vụ bị lỗi. Chẳng hạn như, nếu một nhà cung cấp dịch vụ nói rằng: “Tôi biết điều này nghe có vẻ kỳ cục, nhưng tôi

cần...” thì khách hàng có thể nghĩ “Nếu đã biết là kỳ cục, tại sao anh lại đòi hỏi thông tin này?”.

Hầu hết quy trình cung cấp dịch vụ ngày nay đều phức tạp, và nhiều doanh nghiệp hay cá nhân hẳn không thể tránh khỏi sai sót. Điều này có nghĩa là các nhà cung cấp dịch vụ cần phải giải thích cặn kẽ về những điều đã xảy ra chứ không nên nói như thể họ đang cố tình đổ lỗi cho một ai khác. Chẳng hạn như: “Tôi xin chịu trách nhiệm về việc này, cho dù còn một vài người khác nữa cũng có liên quan. Chúng tôi cần phải tìm hiểu xem chuyện gì đã xảy ra, khi đó tôi mới có thể giúp ông/bà giải quyết vấn đề này”.

Wegmans Food Market, một chuỗi cửa hàng nổi tiếng trong vùng thượng đông bắc nước Mỹ, hoạt động theo cam kết “Mỗi ngày quý vị đều nhận được những điều tốt đẹp nhất từ chúng tôi”, điều đó có nghĩa là “[chúng tôi] sẽ lắng nghe những lời phàn nàn của quý vị để [chúng tôi] có thể làm cho mọi thứ ngày càng tốt hơn nữa”. Chuỗi cửa hàng Wegmans được thành lập từ năm 1916 và đã nhận hơn 30 giải thưởng lớn vì sự độc đáo, vì chất lượng dịch vụ khách hàng và vì đã “thay đổi cách chúng ta mua sắm”. Họ vừa nhận Giải thưởng Food Network Award 2007 dành cho Cửa hiệu Bách hóa Tốt Nhất”.

Và Wegmans còn được bình chọn là 1 trong 100 nơi làm việc tốt nhất nước Mỹ bởi tạp chí Fortune: năm 2005, nhất bảng; năm 2006, họ giữ vị trí số hai và năm 2007, vị trí số ba. Wegmans tôn trọng cam kết với khách hàng rằng: nếu khách hàng không thích món hàng họ đã mua, nếu mặt hàng đó không đáp ứng nhu cầu, không đạt tiêu chuẩn, họ có toàn quyền nêu lên vấn đề của mình. Wegmans công khai đưa những lời phàn nàn của khách hàng lên trang Web của họ; các biểu mẫu ghi ý kiến phản hồi rất dễ sử dụng, và hiển nhiên là mọi người đều có thể đọc được. Trang Web nêu rõ rằng bất cứ người nào đang sống trên trái đất này đều có thể gởi lời phàn nàn đến cho họ và chắc chắn sẽ nhận được phản hồi trong thời gian ngắn. Chúng tôi đã thử và đúng là hệ thống này vận hành như vậy thật. Phó Chủ tịch phụ trách dịch vụ khách hàng Mary Ellen Burris kết nối mọi thông tin liên quan đến những than phiền của khách hàng vào bảng kế hoạch làm việc của mình và thông báo cho khách hàng biết các hoạt động của Wegmans

có liên quan đến những phản hồi mà họ nhận được. Ví dụ, trong một cột được đặt trên trang Web của Wegmans, Mary ghi chú rằng khách hàng đã phàn nàn rằng họ không thể đọc dễ dàng những dòng thông tin về kích thước sản phẩm trên nắp bình thuốc tẩy và Wegmans đã phản hồi ý kiến đóng góp này bằng việc thay đổi màu nắp.

Khách hàng phàn nàn thường là khách hàng trung thành

Để có thể đón nhận và trân trọng lời phàn nàn như một món quà, chúng ta cần phải thay đổi nhận thức và thái độ của mình đối với vai trò của lời phàn nàn trong các mối quan hệ kinh doanh hiện đại. Điều này đòi hỏi chúng ta phải tách ngôn từ của lời phàn nàn ra khỏi cảm xúc bị phiền trách, nhằm thấu hiểu động cơ của những khách hàng bị thất vọng và suy nghĩ xem lời phàn nàn đó giúp chúng ta đạt được mục tiêu kinh doanh của mình như thế nào. Các bạn hãy xem những ví dụ sau đây trong lĩnh vực xây dựng nhà ở, và đoán xem những công ty này nghĩ gì nếu họ được yêu cầu xem lời phàn nàn như một món quà.

- Marvin Windows & Doors nhận thấy khung cửa sổ và cửa ra vào thường bị mục và những lời phàn nàn chỉ xuất hiện sau khi hết một năm bảo hành. Nguyên nhân của sự cố này thật ra là từ chất bảo quản gỗ của công ty Pittsburgh Paint & Glass (PPG). Nhưng PPG thoái thác trách nhiệm và Marvin Windows & Doors đứng ra nhận trách nhiệm về phần mình. Họ chấp nhận đổi các sản phẩm bị hỏng, không hợp tác với nhà cung cấp PPG nữa và tìm ra nhà cung cấp chất bảo quản tốt hơn, nhờ đó họ có thể tăng thời gian bảo hành sản phẩm từ 1 năm lên 10 năm. Năm 2007, lần thứ hai liên tiếp, Marvin Windows & Doors đã đạt số điểm cao nhất trong J. D. Powers và Giải thưởng của Hiệp hội Các Công ty Xây dựng và Sửa chữa Công trình Dân dụng.

- Công ty Dryvit sản xuất tấm ốp cách âm và nhiệt và các hệ thống dùng cho trang trí ngoại thất công trình. Trong nhiều

trường hợp khiếu nại, hơi ẩm đã làm mục lớp ván gỗ ngoài tấm ốp, nguyên nhân chính được điều tra sau đó là do lỗi của nhà xây dựng trong quá trình lắp đặt. Tuy nhiên, Dryvit vẫn đứng ra chịu trách nhiệm và sau đó gắn thêm hệ thống hút ẩm để giữ cho sản phẩm luôn khô ráo. Dryvit cũng tăng thời gian bảo hành lên 10 năm. Nhờ sự thay đổi này, Oak Ridge National Laboratory, cơ quan kiểm định uy tín nhất của Cục Năng lượng Mỹ, đã xếp sản phẩm của Dryvit cao hơn sản phẩm có tính năng tương tự của nhà sản xuất đứng thứ hai đến 84%.

- Cuối thập niên 1980, Công ty Vật liệu Xây dựng Louisiana-Pacific bắt đầu nhận được nhiều lời than phiền về tình trạng mục nát của lớp ván gỗ ngoài giàn khung trong tấm InnerSeal, đặc biệt xảy ra rất nhiều ở khu vực có khí hậu ẩm ướt thuộc vùng Tây Bắc - bờ Thái Bình Dương. Có 800.000 ngôi nhà sử dụng sản phẩm này, và khách hàng đã lập hồ sơ khởi kiện tập thể. Louisiana-Pacific quyết định nhận trách nhiệm, mặc dù sự cố hư hỏng là do lỗi lắp đặt, chứ không phải do sản phẩm, và họ đã thay hết các lớp ván bị hư hỏng. Công ty đã thiết kế lại toàn bộ ván gỗ để sản phẩm có thể chịu được khí hậu ẩm, đặt tên là SmartSide, và tuyên bố bảo hành sản phẩm trong 50 năm. Sáu năm sau khi công bố đặc tính ưu việt này, thị phần của công ty mở rộng gấp nhiều lần so với trước đó, và cũng được thị trường thừa nhận qua rất nhiều giải thưởng mà họ đã nhận được.

- Dudley Webre mua một khu chứa gỗ ở Luling, bang Louisiana từ khi nó chưa phải là một khu vực kinh doanh có triển vọng trong vùng. Webre trực tiếp đến gặp các nhà thầu để tìm hiểu xem đâu là những vấn đề làm họ lo lắng nhất. Hóa ra các khu chứa gỗ chỉ giao hàng khi xe tải được chất gỗ đủ trọng tải. Điều đó có nghĩa là các nhà thầu phải tự bảo vệ gỗ của họ tránh bị trộm cắp. Thế là Webre đưa ra những mức tải trọng nhỏ hơn để vừa loại trừ bọn trộm vừa giúp khách hàng tiết kiệm chi phí nhờ vào việc giảm nạn trộm cắp, mặc dù cuối cùng họ phải chịu chi phí cao hơn đôi chút. Kết quả là, từ năm 1982 đến 1994, Laundry Lumber đã tăng năng lực kinh doanh của họ lên mức 300%.

Một khi khách hàng chịu bỏ thời giờ ra để phàn nàn tức là họ cũng còn một chút lòng tin vào công ty của bạn. Xét cho cùng, khi họ còn phàn nàn thì họ vẫn còn là khách hàng của chúng ta. Cựu Tổng thống Bill Clinton, qua chiến dịch vận động cho vợ ông trong cuộc so kè quyết liệt giữa hai ứng viên tổng thống của Đảng Dân chủ vào năm 2008, đã kể một câu chuyện với ý định nhắc nhở tất cả các thành viên trong ban vận động giữ liên lạc với những cử tri còn do dự. Ông nói rằng khi ông còn là Thống đốc bang Arkansas, ông không bao giờ từ bỏ qua việc tìm thêm một lá phiếu ủng hộ. Khi Clinton đang vận động tại một công ty dầu khí nơi trước đó nhờ sự can thiệp của chính phủ, ba trăm nhân viên đã được giữ lại không bị mất việc. Clinton gặp một nhân viên rõ ràng là không thích ông, anh ta đã nói với ông: “Tôi không bao giờ bỏ phiếu cho ông. Cho dù ông là người cuối cùng trên trái đất này thì tôi cũng sẽ không bỏ phiếu cho ông!”. Clinton đáp: “Này, anh bạn, chính tôi đã mang lại việc làm cho anh mà!”. Anh ta trả lời: “Đúng, nhưng ông làm thế chỉ để ông có thêm một người đóng thuế”. Clinton bảo: “Đấy, tôi xem anh ta là một cử tri do dự”. Tất cả những khách hàng đến với bạn bằng lời phàn nàn cũng là những vị khách hàng đang do dự. Họ vẫn đang đối thoại với bạn đấy thôi. Đừng bỏ qua họ!

Hãy trung thực, bởi đó là một phần quan trọng của chiến lược chinh phục khách hàng

Hãy đọc lời phàn nàn trong ánh mắt của khách hàng và bạn sẽ cảm thấy dễ dàng hơn khi xem những than phiền đó như một món quà. Hãy tưởng tượng chính bạn là một khách hàng đang phàn nàn về một vấn đề gì đó. Bạn sẽ nghĩ gì và cảm giác của bạn ra sao? Phản ứng của bạn thế nào? Bạn kỳ vọng vào điều gì? Điều gì có thể làm bạn vui lên được? Với bạn, đâu là phản ứng cần thiết để thoát khỏi sự đối đầu này và thấy thoải mái với lời phàn nàn của bạn cũng như có cảm nhận tốt hơn về công ty? Mọi ứng xử dựa trên nền tảng sự trung thực luôn là một khởi đầu tốt đẹp.

Có khách hàng nào cố tình phá hỏng công việc kinh doanh của bạn không? Chắc chắn là có. Nhưng bạn không thể đối xử với tất

cả khách hàng như thể họ là những kẻ trộm cắp chỉ để bảo vệ mình khỏi một số ít kẻ trộm thật sự. Guy Kawasaki, tác giả cuốn sách được xếp vào hàng bán chạy nhất Selling the Dream (Bán Giấc Mơ), viết trên blog của ông rằng: “Vấn đề là đừng bao giờ gán ghép tình huống tồi tệ nhất trở thành tình huống phổ biến nhất... Nếu chúng ta đưa ra một chính sách để tập trung giải quyết tình huống tồi tệ nhất, con người tồi tệ nhất, cố gắng đó sẽ phản tác dụng và xúc phạm đến số đông khách hàng”.

Người ta ước lượng rằng có từ 1 - 4% khách hàng giở trò bịp bợm với các công ty một cách có hệ thống. Hầu hết các công ty xem loại hành vi này là một phần của chi phí kinh doanh, dù ai cũng thấy tốt hơn là nên tối thiểu hóa khoản thiệt hại đó. Rõ ràng Internet đã làm nảy sinh nhiều ý đồ bất lương. Các hoạt động lừa đảo dưới mọi hình thức bùng nổ trên các trang Web. Chìa khóa là phải làm sao giữ cho chiếc ăng-ten phát hiện lừa đảo của bạn luôn trong tình trạng cảnh báo mà không xúc phạm đến những khách hàng trung thực.

George Sarris, chủ nhân của nhà hàng The Fish Market ở Birmingham, bang Alabama, đã bị một khách hàng bực bội đòi lại 6,89 đô-la, là số tiền trả cho bữa tối mà ông ta bảo là đã dùng tại nhà hàng. Sarris thường tiếp xúc khá gần gũi với khách hàng, vì vậy khi nhận thấy mình không thể nhớ ra vị khách hàng đặc biệt này, ông bắt đầu nghi ngờ và quyết định điều tra. Ông gọi vài cuộc điện thoại và biết được rằng người này đã ăn uống khắp thị trấn, rồi giả vờ bực bội và luôn đòi các nhà hàng phải trả lại ông ta 6,89 đô-la! Hầu hết các nhà hàng khác đều trả tiền cho xong chuyện vì số tiền này quá nhỏ so với danh tiếng có thể bị hủy hoại của họ. Nếu gặp trường hợp này, tốt nhất bạn nên viết một lá thư trả lời một cách nhẹ nhàng, lịch sự, nhã nhặn (theo Công thức Quà tặng được trình bày trong Chương 6) và nói rõ rằng bạn rất vui lòng trả lại số tiền cho khách theo yêu cầu. Trong mọi tình huống, đừng đặt vấn đề về tính liêm chính của vị “thượng đế” này, nhưng hãy yêu cầu anh ta cung cấp bản sao hóa đơn tính tiền hoặc vài thông tin cá nhân khác để bạn lưu vào hồ sơ. Nếu muốn, bạn hãy gửi kèm một bì thư ghi sẵn địa chỉ của bạn và có dán tem để họ trả lời thuận tiện hơn – nếu việc phàn nàn là chính đáng.

Hãy luôn luôn cảnh giác xem có ai đó lợi dụng việc kinh doanh của bạn bằng các yêu sách quá đáng không... Những khách hàng khác khi chứng kiến phản ứng của bạn sẽ hiểu rằng bạn luôn tôn trọng khách hàng và xem mọi phản hồi của khách hàng như những món quà. Những người này sẽ cân nhắc kỹ hơn khi đưa ra phản hồi của chính họ.

Tom Weir, biên tập viên của *Grocery Headquarters*, kể lại việc anh theo dõi một khách hàng đang chửi rủa om sòm, đằng đằng sát khí đòi trả lại thùng sữa mà ông ta cho là vừa mua hồi sáng sớm nhưng đã quá hạn sử dụng và sữa bị hư. Người quản lý siêu thị cứ ngồi yên trong phòng nhìn ra quầy tính tiền và đáp lại thật to rằng khách hàng phải luôn kiểm tra hạn sử dụng trước khi mua bất cứ thứ gì. Đây là một ví dụ rất rõ về sự đổ lỗi. Xét cho cùng, bao nhiêu người trong chúng ta có kiểm tra hạn sử dụng mỗi khi mua sắm? Khách hàng trở thành người chịu trách nhiệm kiểm kê hàng hóa từ khi nào thế?

Đó không phải là một câu chuyện hay ho, nhưng Weir đã đưa ra một số câu hỏi lý thú để xem những khách hàng có dịp quan sát cảnh này nhận được thông điệp gì. Đó là, liệu chuyện tương tự có xảy ra với họ nếu họ phàn nàn ở siêu thị này? Thương hiệu của siêu thị này bị ảnh hưởng như thế nào? Khách hàng có cho rằng đó là do chính sách của siêu thị hay không? Rồi Weir cũng đặt ra những câu hỏi liên quan đến thông điệp mà các nhân viên bán hàng sẽ nhận được từ câu chuyện trên. Họ có thấy khách hàng giận dữ là vô lý hay không? Nếu đúng như vậy thì đâu là giới hạn mà một nhân viên có thể kiềm chế để không công kích khách hàng? Rõ ràng là những khách hàng khác đã nhìn thấy vị khách hàng này thiếu kiềm chế, nhưng như Weir đã chỉ ra, chắc họ cũng để ý thấy việc khách hàng phàn nàn là chính đáng và ông ấy bị đối xử bất lịch sự. Những người này sẽ băn khoăn không biết liệu công ty có thật sự quan tâm đến việc chăm sóc khách hàng của họ hay không.

Nếu cá nhân hoặc công ty có ý cho rằng họ thấy những người phàn nàn có vẻ đáng nghi ngờ và cư xử khiếm nhã, thì ngay lúc đó, khách hàng sẽ chuyển sang tư thế phòng thủ hoặc chống trả. Tệ hơn nữa, họ sẽ giận dữ bỏ đi và không nói gì với các quản lý cấp cao hơn

của công ty mà sẽ kể hết mọi chuyện cho những người họ quen biết. Lúc đó, bạn sẽ không còn cơ hội để bảo vệ danh tiếng của công ty nữa.

Một vài người thiếu kỹ năng giao tiếp nên khi phàn nàn, họ có thể có những thái độ hay hành vi quá mức. Họ trông có vẻ cộc cằn, giận dữ hoặc thậm chí hơi ngớ ngẩn. Có thể họ chưa biết như thế nào là hợp tình hợp lý. Nhà cung cấp dịch vụ phải biết cách tập trung vào nội dung của lời phàn nàn và những cảm xúc được bộc lộ, chứ không xem xét lời phàn nàn đó có được thể hiện bằng một cách thức có thể chấp nhận về mặt xã hội hay không. Điều này đòi hỏi nhiều nỗ lực từ phía các nhà cung cấp dịch vụ, nhưng một khi họ ý thức rằng lời phàn nàn chính là những món quà, đó là lúc họ bắt đầu từ nền tảng vững chắc nhất để quản lý xuất sắc một trong những khía cạnh khó nhất trong quan hệ khách hàng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Công ty của bạn nhận thức như thế nào về những lời phàn nàn của khách hàng? Những quan điểm khác nhau về lời phàn nàn trong công ty của bạn là gì? Bạn nói về những khách hàng phàn nàn của bạn như thế nào? Bạn có xem họ là người đang mang quà đến tặng bạn không?

- Cùng là những lời phàn nàn, nhưng nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng và người quản lý trong công ty bạn nhìn nhận khác nhau như thế nào? Đâu là điểm nổi bật của quan điểm cho rằng lời phàn nàn là cơ hội để làm hài lòng những khách hàng bị thất vọng?

- Nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong công ty bạn thường nói gì khi họ không thể giải quyết vấn đề của khách hàng? Họ có khuynh hướng đổ lỗi cho chính sách công ty không? Họ thường đưa ra những lời xin lỗi như thế nào? Những lời này gây ra những kiểu phản ứng nào nơi khách hàng?

- Những bài học cụ thể mà bạn rút ra được từ những khách hàng phàn nàn là gì?
- Công ty của bạn có những cách tiếp cận nào thích hợp để khuyến khích khách hàng đưa ra phàn nàn để rút kinh nghiệm?
- Bạn có nghĩ rằng công ty của bạn xử lý những phàn nàn của khách hàng tốt hơn so với các công ty khác trong cùng lĩnh vực kinh doanh? Nếu có, công ty của bạn đang xếp thứ mấy trong nhóm những công ty này?
- Bạn có đặt mục tiêu giảm bớt việc phát sinh những lời phàn nàn của khách hàng không? Điều đó ảnh hưởng thế nào đến cách tiếp cận của bạn trong việc xử lý lời phàn nàn?

~ 2 ~

LỜI PHÀN NÀN

Điều bạn không muốn nhưng buộc phải chấp nhận, hay đó là cơ hội của bạn?

Nếu bạn là bậc cha mẹ, có lẽ bạn từng nghiêm khắc bảo con mình rằng: “Ba/mẹ rất tức giận con vì con có khả năng làm tốt hơn thế!“. Hoặc khi sửa phạt chúng, có thể bạn đã nói: “Con phải biết rằng, hình phạt này còn làm ba/mẹ đau đớn hơn cả con nữa”. Trẻ con thường không tin điều này ngay đâu, nhưng khi có con, chúng sẽ có cảm nhận khác với các phản hồi tiêu cực chúng đã nhận được hồi còn nhỏ. Đôi khi, trẻ con khiến cha mẹ phát điên lên bởi vì chúng không thực hiện những gì chúng ta kỳ vọng nơi chúng. Trẻ con nói một đàng, làm một nẻo. Chúng thường quên thực hiện những gì chúng đã hứa. Chúng nói năng lộn xộn. Với cương vị là những người làm cha làm mẹ, bạn đừng bỏ qua hành vi này nếu muốn con cái mình sau này có một cuộc sống tốt đẹp và trở thành những con người mà chúng ta có thể tự hào. Điều này bạn nghe có quen không?

Fred Wiersema, nhà hoạch định chiến lược kinh doanh và là một tác giả, đã nêu rõ một điểm thú vị về việc khách hàng bỏ đi khi nói rằng các công ty ắt hẳn đã làm những điều rất ngu ngốc mới có thể đánh mất họ. Ông cho rằng: “Tôi không đồng ý với quan điểm chung hiện nay rằng lòng trung thành đã không còn tồn tại nữa... Phần lớn khách hàng có một sự gắn kết với bạn đến mức khó tin... Nếu bạn mất một khách hàng, điều đó có nghĩa là bạn thật sự đã đối xử với họ rất tệ. Có gì không ổn trong các tiêu chí ứng xử của bạn không? Có gì không ổn trong những mối tương tác ngày qua ngày giữa người của bạn và các khách hàng không? Hay một điều gì khác không ổn? Bởi vì thật ra bạn phải cư xử rất tệ bạc thì khách hàng mới quay lưng với bạn”.

Nếu xét về tần suất đánh mất khách hàng của các doanh nghiệp, chúng ta sẽ nhận thấy rằng họ thật là những kẻ xuẩn ngốc. Jeffrey Pfeffer, trong cuốn What Were They Thinking? (Họ Đang Nghĩ Gì?) của mình, cho rằng các công ty đã làm những chuyện ngu ngốc, chẳng hạn như xua đuổi khách hàng đi nơi khác, chủ yếu là vì họ không đếm xỉa gì đến những phản hồi của khách hàng. Họ nghiễm nhiên nhận công việc được giao và cứ thế làm việc mà không để ý gì đến tác động của các quyết định của họ. Horizon Group, một công ty tư vấn quản trị nguồn nhân lực và "săn đầu người", phát hiện ra rằng các nhà bán lẻ đánh mất từ 25 đến 40% lượng khách hàng ruột mỗi năm. Điều này có nghĩa là, để giữ cho kết quả kinh doanh không bị đi xuống, hầu hết các nhà bán lẻ đều phải ra sức tìm kiếm đến 40% số lượng khách hàng mới.

Có nhiều cách khiến khách hàng cảm thấy khó chịu hoặc thậm chí là biến nhanh khỏi cửa hiệu của bạn, và một số công ty đã thử nghiệm tất cả những cách ấy. Hai trong số những cách phổ biến nhất là phớt lờ các phản hồi tiêu cực, hoặc xử lý khiếu nại của khách hàng một cách kém cỏi. Nhiều người quên rằng những lời phàn nàn được xử lý tốt có thể tạo ra những mối ràng buộc khăng khít hơn nữa giữa khách hàng và doanh nghiệp. Đôi khi, vấn đề bỗng trở nên đơn giản khi bạn cho khách hàng thấy rằng bạn rất quý trọng họ.

Dịch vụ Nurse Next Door, hoạt động ở Vancouver, British Columbia, đã sử dụng phương pháp "humble pie"[2] (thừa nhận rằng họ cần phải học hỏi thêm) để giữ khách hàng. Mỗi khi có sai sót, họ đều gởi đến khách hàng một chiếc bánh táo nướng nóng hổi, kèm theo dòng chữ được viết trang trọng: "Chúng tôi đã có nhầm lẫn và chúng tôi xin tạ lỗi với ông/ bà về điều này". Cho đến bây giờ họ vẫn làm như vậy. Theo ước tính, họ đã giữ được 90.000 đô-la doanh thu từ các khách hàng này với khoản chi phí chỉ 1.300 đô-la dùng để mua bánh nhân táo, tức 1,4%. Thành công của Nurse Next Door cũng không có gì là đáng ngạc nhiên. Trước đây các nhà nghiên cứu đã chứng minh được rằng việc quản trị tốt những than phiền của khách hàng có thể giúp hạ thấp chi phí marketing nhờ giảm bớt hoạt động quảng cáo. Trên thực tế, số tiền tiết kiệm được từ quảng cáo

có thể bù đắp cho khoản chi phí bồi thường cho những khách hàng chưa hài lòng về sản phẩm của công ty. Theo lời khuyên của các nhà nghiên cứu này, bạn không nên chỉ tính phần lợi nhuận trên từng khoản phải trả khi có tranh cãi với khách hàng, mà hãy có tầm nhìn lớn hơn – tức tổng ngân sách của bạn.

Năm 2004, chúng tôi nhận được một e-mail đầy phấn khích từ một quý ông đã tham dự một trong các buổi hội thảo '*A Complaint Is a Gift*' của chúng tôi. Trong thư, ông kể về một cú điện thoại mà ông đã trả lời hộ bộ phận giao nhận, vì cả bộ phận đã cùng nhau ra ngoài ăn trưa.

Vị khách hàng đó rất nóng giận và yêu cầu được phục vụ ngay tức thì. Rủi thay, không có cách nào giao hàng cho bà ấy vào giờ ăn trưa này vì cả bộ phận đều đã đi hết. Bà ấy rủa xả rằng sẽ không bao giờ mua một sản phẩm nào của công ty máy tính này nữa. Người đại diện điềm tĩnh lắng nghe và theo đánh giá của ông, vị khách hàng đó có thể là nạn nhân của sự trì hoãn dịch vụ. Cuối cùng, khi bà ấy vơi bớt cơn giận, ông nói: "Ồ, rất cảm ơn bà vì đã gọi điện và cho chúng tôi biết chuyện này. Việc này giúp ích cho chúng tôi rất nhiều. Tôi thành thật xin lỗi vì đã để bà gặp phải chuyện rắc rối như thế này. Rõ ràng là chúng tôi có thể làm tốt hơn nhiều. Tôi sẽ làm tất cả những gì có thể để thu xếp việc này ngay lập tức cho bà". Một sự im lặng kéo dài từ đầu dây bên kia. Ông nói rằng vào lúc bộ phận giao nhận quay trở lại làm việc và giải quyết yêu cầu của bà ấy, vị khách hàng này nghĩ rằng ông ấy là người tuyệt vời nhất. Ông viết: "Nếu tôi không áp dụng "Công thức Quà tặng" vào tình huống này, không biết chuyện gì đã xảy ra. Có lẽ tôi sẽ nói linh tinh gì đó làm cho bà ấy càng giận dữ thêm, còn tôi chắc cũng bị choáng".

Trong nhiều trường hợp khác, một tình thế khó khăn lại tạo cơ hội để một công ty gây ấn tượng mạnh mẽ với khách hàng của mình. Zappos, một công ty bán giày trực tuyến, biết được rằng một khách hàng đã mua bảy đôi giày tặng mẹ cô ấy, đang ốm nặng vô phương cứu chữa, nhưng vì mẹ cô ấy bị sụt cân nhiều nên cô không chắc cỡ giày có vừa chân mẹ mình hay không. Mẹ cô gái qua đời không lâu sau khi những đôi giày được gởi đến. Trong hoàn cảnh

này, hiển nhiên là việc trả lại giày cho một nhà bán lẻ trực tuyến chỉ là công việc cuối cùng trong danh sách những việc cần làm ngay của cô gái, dù Zappos quy định thời hạn trả hàng không mất phí chỉ mười lăm ngày kể từ ngày nhận hàng. Trong khi đó, vì biết rằng kích cỡ của những đôi giày này chỉ là phỏng đoán, nên một người đại diện của Zappos đã tiếp xúc với khách hàng của mình và hỏi xem cô ấy có muốn trả lại đôi giày nào không. Cô gái kể cho người đại diện về cái chết của mẹ cô và nói rằng sẽ trả lại giày ngay khi có thể.

Không hẳn là người phụ nữ đang gặp chuyện đau lòng này có ý phàn nàn, nhưng hầu hết các khách hàng đều hy vọng rằng sẽ được công ty đối xử nhẹ nhàng đang khi họ đang đương đầu với những hoàn cảnh cá nhân khiến họ khó tuân theo quy định của công ty. Zappos quyết định vào cuộc. Họ sắp xếp để công ty phát chuyển nhanh UPS đến nhà người phụ nữ và chuyển đôi giày về công ty, cô gái đau buồn vì sự qua đời của mẹ ấy vì thế không cần phải tự mình mang giày đến công ty phát chuyển nhanh UPS. Ngày hôm sau, Zappos gửi ngay một lẵng hoa thật lớn đến nhà cô. Người phụ nữ viết trên mạng: “Tôi đã bật khóc trước hành động hết sức tử tế của họ, và nếu đó không phải là một trong những điều tốt đẹp nhất từng xảy đến với tôi, tôi cũng không biết trên đời còn có điều đó. Vì vậy... NẾU BẠN CÓ Ý ĐỊNH MUA GIẦY TRỰC TUYẾN, HÃY MUA GIẦY CỦA ZAPPOS. Với những con người nhân hậu như vậy, bạn biết rõ rằng họ luôn là một đối tác đáng tin cậy”.

Một câu chuyện có thật làm mọi người phải thốt lên một tiếng “Ồ” đầy cảm xúc sau khi đọc. Lời bình luận này được post lên mạng vào ngày 7 tháng 7 năm 2007. Hơn bốn tháng sau, 181 lời hưởng ứng cũng được đưa lên mạng. Phần bình luận trên được nối kết với hàng ngàn trang Web khác nhau bởi những người đánh giá cao cử chỉ cao đẹp của Zappos. Có đến hàng trăm blog viết về câu chuyện này và ngay lúc này đây bạn cũng đang đọc nó.

Lời phàn nàn thường chứa đựng mong muốn của khách hàng

Những lời phàn nàn của khách hàng mách bảo cho các doanh nghiệp biết họ phải làm thế nào để cải tiến dịch vụ và sản phẩm và bằng cách ấy sẽ giúp họ duy trì thị phần. Leslie Byrne nói rằng khi còn là giám đốc Văn phòng Sự vụ Người Tiêu dùng Mỹ (Office of Consumer Affairs - OCA), bà có thể kể ra công ty nào đang làm hài lòng khách hàng và công ty nào không, chỉ đơn giản bằng cách lắng nghe nội dung của đường dây hỗ trợ khách hàng của OCA, nơi những lời phàn nàn không chừa một công ty nào cả. Bà trích dẫn một nghiên cứu điển hình về việc xử lý phàn nàn và đưa ra đúc kết của OCA: "Đó không phải một miếng khó nuốt như nhiều nhà quản lý thường nghĩ, mà là một nguồn thông tin quý báu cho công tác quản trị". Bà khuyên rằng: "Hãy mời giám đốc của bạn trực đường dây nóng giải đáp thắc mắc của khách hàng để ông ấy biết khách hàng đang nghĩ gì và chắc chắn ông ấy sẽ nhanh chóng phát hiện ra những việc cần làm ngay trong tổ chức của mình."

John David, trước đây từng là đại diện bán hàng của IBM, nhận xét trên phương diện cạnh tranh: "Bí quyết bán hàng chính là thiết lập một kênh liên lạc trực tiếp từ não bộ của khách hàng thẳng đến tai người bán hàng. Khi hiểu rõ những điều khách hàng muốn và không muốn, những điều làm họ hài lòng hay than phiền, bạn mới có thể điều chỉnh tầm nhìn sao cho phù hợp và luôn đi trước đối thủ một bước". Eileen McDargh, tác giả và là một diễn giả, muốn đặt mua một túi nước có thể bơm phồng để đặt trong bồn tắm và có thể chứa được nhiều gallon[3] nước sạch. Đó là một sản phẩm rất cần thiết cho bất kỳ cư dân nào sống trong vùng thường có bão của Florida. McDargh, sống ở California, nhìn thấy sản phẩm quảng cáo trên tờ Fort Lauderdale News và gọi đặt mua ngay một túi như thế cho mẹ cô đang sống ở Florida. Số điện thoại trong mẩu quảng cáo không đúng, nhưng McDargh nghĩ sản phẩm này rất hữu dụng, nên cô kiên trì lên mạng và thử đặt hàng ở đó. Không may là, cô không thể đặt hàng trực tuyến vì sản phẩm được gởi đến một địa chỉ khác với địa chỉ chấp nhận thanh toán qua thẻ tín dụng của cô. Cô tìm số điện thoại công ty và gọi trực tiếp đến đó. Nhân viên tổng đài nhắc lại với cô rằng họ không chấp nhận đơn đặt hàng nếu sản phẩm được gởi đến một địa chỉ khác với địa chỉ thanh toán trên thẻ tín dụng!

Công ty này đã bỏ qua những thông tin rất giá trị khi McDargh gác máy điện thoại trong nỗi thất vọng. Trước hết, số điện thoại miễn phí bị viết sai trong mẩu quảng cáo (đã được trả tiền) của họ không mang lại cho họ thêm một khách hàng nào. Thứ hai, như McDargh đã nói, có rất nhiều người dân Florida sống ở các thành phố khác. Rất có thể khi xem quảng cáo thì họ không ở Florida nhưng họ lại muốn mua một sản phẩm như vậy cho những người thân đang sống ở Florida. McDargh nói rằng: “Với chất lượng dịch vụ kiểu này, thử hỏi làm sao mọi người có thể tin tưởng vào sản phẩm của họ được?”. Fred Wiersema nói rằng những khách hàng từng rơi vào tình huống giống như McDargh có thể làm bạn điên lên, nhưng chung quy lại, họ đang dẫn bạn đến tương lai của chính bạn. Ông giải thích rằng những khách hàng “dẫn dắt” này – nếu bạn chịu lắng nghe họ – sẽ đưa bạn đến một nơi mà trong tương lai chắc chắn bạn cũng sẽ phải đến đó.

Nếu các doanh nghiệp có thể nhận ra và đáp ứng các nhu cầu và mong muốn của khách hàng, chắc chắn họ sẵn sàng trả thêm tiền cho các sản phẩm đó, dù họ không ngừng nói rằng họ mua sắm dựa trên sự cân nhắc về giá cả của sản phẩm. Khi đó, các công ty sẽ có thêm tiền dùng vào việc nghiên cứu và phát triển những sản phẩm mà họ biết là sẽ đáp ứng được mong muốn của khách hàng. Chu trình này nếu được lặp đi lặp lại từ cả hai phía người mua lẫn người bán sẽ làm giảm giá thành sản phẩm.

Những lời phàn nàn của khách hàng cũng đưa đến cơ hội hình thành những mối quan hệ khăng khít đến mức khó tin với khách hàng. Không có những mối quan hệ thuộc dạng này sẽ khiến cho công ty dễ bị mất khách hàng. Một khách hàng đã gửi một bài viết trên blog của Matt Woodward về một điều thật hiển nhiên: “Bạn không yêu mến những công ty thật sự hiểu bạn sao? Những công ty luôn nỗ lực để sẵn sàng phục vụ và có trách nhiệm đối với tất cả khách hàng sẽ tạo ra một ý nghĩa thật sự về sự tin cậy và lòng trung thành”.

Jim Norton, khi viết về các doanh nghiệp nhỏ vừa mọc lên như nấm sau mưa, đã tỏ ra tiếc nuối về cái giá phải trả cho việc họ bỏ qua lời phàn nàn của khách hàng. Ông mô tả một tình huống kinh

doanh giữa hai công ty với nhau mà sau nhiều năm vẫn còn khiến ông phải bức bối. Công ty trước đây mà ông từng làm việc đã phạm một lỗi nghiêm trọng làm cho công ty khách hàng của họ xem ra rất bực bội, nhưng họ không hề phàn nàn một lời nào mà âm thầm quyết định ngưng hợp tác với công ty của Jim khi hợp đồng hết hạn. Thông tin này được phía bên kia giữ bí mật. Một năm sau, công ty của Norton nhận được một lá thư từ luật sư của khách hàng cho biết hợp đồng sẽ không được tái ký. Norton buộc phải tin rằng "Những khách hàng nói ra suy nghĩ của họ về những khiếm khuyết trong sản phẩm hay dịch vụ của bạn là vì họ muốn bạn trở nên tốt hơn. Còn những người không làm như thế là họ muốn bạn thất bại". Ông nói rằng đó là một khách hàng trong mơ mà ai cũng muốn giao dịch, nhưng hậu quả là ông đã không thể giữ được khách hàng đó. Ông không hề có tín hiệu hay manh mối nào cho thấy công ty nọ sắp từ bỏ công ty của ông.

Một nhóm nghiên cứu đã thăm dò 1.179 người mua sắm tại các siêu thị và phát hiện ra rằng những khách hàng hài lòng là những người hay phàn nàn hơn những người khác. Rồi sau nhiều nghiên cứu mở rộng khác, họ khám phá ra rằng sau khi phàn nàn, những khách hàng này trở nên trung thành hơn.

Nhóm nghiên cứu còn so sánh những khách hàng hay phàn nàn với các khách hàng được gọi là "khách hàng trung thành" - là những người rất hài lòng với kinh nghiệm mua sắm của bản thân. Họ phát hiện rằng cả hai nhóm đều tương đồng về mặt tuổi tác và tần suất mua sắm: 45 tuổi và đi mua sắm ít nhất một lần trong tháng. Nói cách khác, những khách hàng trung thành và những khách hàng phàn nàn không khác nhau nhiều. Nếu đúng như vậy, thì khi nói chuyện với một khách hàng đang phàn nàn, bạn hãy nghĩ rằng đây là một trong những khách hàng trung thành của mình. Tâm lý này sẽ giúp bạn tìm ra cách ứng xử thích hợp với khách hàng trong những tình huống nan giải.

Mỗi khi lắng nghe ý kiến khách hàng, các công ty sẽ có thêm nhiều ý tưởng mới để làm cho sản phẩm và dịch vụ của mình phù hợp hơn với yêu cầu của họ, để điều chỉnh kịp thời các quy trình nội bộ nhằm đạt tốc độ cao hơn và chính xác hơn, hay nâng cao chất

lượng bộ phận dịch vụ khách hàng để phục vụ tốt hơn. Bạn thử đoán xem hãng Fort Lauderdale đã có thể bán thêm được bao nhiêu túi nước có thể bơm phồng (có lẽ họ cần đặt một cái tên dễ gọi hơn cho sản phẩm này!) nếu họ tạo điều kiện cho khách hàng có thể đặt hàng ở một nơi và nhận hàng ở bất kỳ nơi nào khác trên nước Mỹ. Việc này Amazon.com làm rất tốt mỗi ngày. Sự thay đổi tuy rất đơn giản này lại cho thấy sự khác biệt lớn giữa sự sống và cái chết của một công ty.

Trong nhiều trường hợp, thông tin từ những lời phàn nàn của khách hàng không được chuyển lên cấp quản lý cao hơn trong tổ chức. Thậm chí nếu lời than phiền bị ngăn cách với cấp quản lý có thẩm quyền bởi quá nhiều tầng nấc (như trong trường hợp túi nước có thể bơm phồng, khách hàng phàn nàn trực tiếp với nhân viên trực tổng đài), thì công ty nên thiết lập các kênh thông tin để nhận ra những lỗ hổng trong khâu dịch vụ khách hàng và những khiếm khuyết của sản phẩm. Cách quản lý này cũng tạo điều kiện cho nhà cung cấp dịch vụ có thể tự tin nói với khách hàng của mình rằng: "Quả là một ý tưởng hay. Nhất định tôi sẽ chuyển ý tưởng này lên ban giám đốc của chúng tôi". Đó là một trong những cách dễ dàng nhất chứng tỏ cho khách hàng của bạn thấy rằng họ đang đóng góp cho công ty bạn.

Hãy nhớ rằng công ty của bạn đang đứng trước cơ hội thực hiện cam kết của mình với khách hàng thông qua việc quan tâm đến những băn khoăn của họ, dù đó là những lời phàn nàn nhỏ nhất. Nếu chiến lược của bạn là xây dựng quan hệ khách hàng bền vững thì công ty nên có một người nào đó chịu trách nhiệm giữ liên lạc và thông báo cho khách hàng biết rằng ý tưởng của họ đã được thực hiện.

Lời phàn nàn: Một trong những công cụ marketing ít tốn kém nhất

Những lời phàn nàn được phản hồi trực tiếp chính là con đường hiệu quả nhất và ít tốn kém nhất để lấy thông tin và thấu hiểu

những kỳ vọng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ của bạn. Các phương pháp khác, tốn kém hơn và ít trực tiếp hơn, bao gồm việc xem xét kỳ vọng của khách hàng trong các ngành kinh doanh tương tự; tiến hành nghiên cứu dựa trên các giao dịch như sử dụng nhân viên mua sắm bí mật hoặc những kiểm toán viên bên ngoài; và những nghiên cứu liên quan đến khả năng thấu hiểu kỳ vọng của khách hàng, như thiết lập các nhóm khách hàng trọng tâm. Trong giai đoạn nghiên cứu, những phương pháp này không giúp bạn tạo thêm mối quan hệ với khách hàng. Thêm nữa, trong khi các công ty lớn có khả năng chi trả cho việc thực hiện những nghiên cứu trên, thì các công ty vừa và nhỏ nên dựa vào khách hàng để nắm bắt suy nghĩ của họ về sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Trong hầu hết các trường hợp, khách hàng sẽ không chủ động đưa ra những ý tưởng mang tính đột phá cho bạn. Họ sẽ không gợi lên hình ảnh của chiếc Toyota Prius hybrid, họ không nghĩ ra chiếc iPhone hoặc iPod, cặp tai nghe chống ồn Bose hay Segway. Sáng tạo là công việc của bộ phận nghiên cứu và phát triển (R&D – Research & Development). Nhưng phản hồi của khách hàng có thể giúp tinh chỉnh các quan niệm về sản phẩm dành cho một phân khúc khách hàng nhất định. (Một ví dụ rất hay: "túi nước có thể bơm phồng" có thể đặt tên lại để dễ nhận diện tính năng hơn là "túi cứu hộ bão".) Richard Branson, làm việc tại hãng hàng không Virgin Atlantic, nói rằng ông nhận được nhiều ý tưởng rất khả thi nhờ lắng nghe các hành khách đi máy bay của hãng. Ví dụ, ý tưởng triển khai dịch vụ mát-xa trên máy bay đến từ người xoa bóp của vợ ông, người đã bay cùng họ trong một chuyến bay.

Hơn nữa, các doanh nghiệp có thể sẽ không bao giờ hiểu được nhu cầu của khách hàng cho đến khi đâu đó xảy ra tình trạng hỏng hóc sản phẩm hoặc dịch vụ kém chất lượng. Khách hàng chỉ có thể gửi những than phiền của họ đến công ty sau khi sản phẩm đã được phát minh và đem bán hoặc dịch vụ đã được cung cấp. Chính vì vậy bạn phải sẵn lòng lắng nghe và sắp đặt những bộ phận có khả năng tiếp thu kiểu phản hồi này để phát triển sản phẩm, dịch vụ của bạn. Công nghệ máy tính chẳng hạn, đã phát triển nhanh và mạnh nhờ vào công sức của người sử dụng (thông qua phản hồi) cũng ngang bằng với công sức của các ông chủ của nó.

Đối với các ngành kinh doanh cần thích ứng ngay với sự thay đổi nhanh của thị trường, việc lắng nghe và nhanh chóng phản hồi đến khách hàng giúp họ đáp ứng kịp thời các kỳ vọng của khách hàng. Ví dụ như các cửa hàng tiện ích thường bày bán các mặt hàng có nhu cầu tiêu thụ cao chỉ trong vòng vài tháng. Những lời phàn nàn của khách hàng như "Sao ông/bà lại không bán mặt hàng...?" ngay lập tức chuyển tải thông tin rằng nhu cầu trên thị trường đang thay đổi nhanh chóng. Các ngành kinh doanh ít chạy theo xu hướng thị trường cũng học được bài học này. Nghiên cứu thị trường có thể xem là tĩnh nếu so sánh với việc phàn nàn, và động, nếu so sánh với thị trường. Bạn thử để ý xem đã bao nhiêu lần trong những lời phàn nàn của riêng bạn thực sự chứa đựng một ý tưởng tích cực đối với công ty. Nếu có, bạn hãy tiếp tục tự hỏi ý tưởng đó có được chuyển đến một người có thẩm quyền và được thực thi trong nội bộ công ty không. Khả năng thường là không.

Sau đây là một ví dụ rất điển hình cho thấy việc lắng nghe khách hàng quan trọng như thế nào. Năm 1985, Coca-Cola bị "giội bom" trên các đường dây nóng 1-800-Get-Coke tại trụ sở chính của họ ở Atlanta bởi những lời than phiền và phản đối của khách hàng khi hãng quyết định thay thế New Coke bằng thứ mà ngày nay người ta gọi là Coke Classic. Coca-Cola nhanh chóng phản hồi cho công chúng đang giận dữ, xoa dịu những khách hàng đang sửng sốt và ngăn chặn được một vụ lỗ khổng lồ tiềm ẩn. Khi một công ty chỉ chú ý đến kết quả nghiên cứu thị trường thì có thể họ chỉ nghe được một phần của câu chuyện. Sau sự cố đó, Coca-Cola đã nghiên cứu toàn diện hơn về New Coke.

Một trong những câu chuyện phổ biến nhất về những kinh nghiệm dịch vụ khách hàng yếu kém thường là đề tài được bàn tán nhiều nhất trên các bàn ăn tối là các trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại thuê ngoài. Alan Angelo, một người điều hành tổng đài tại trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại của công ty Afni ở Tucson, Arizona, nói rằng: "Nhiều công ty chạy theo nhân công giá rẻ ở hải ngoại. Nhưng họ không nhìn thấy được mức độ chất lượng phục vụ mà các khách hàng Mỹ kỳ vọng. Hiện các công ty hàng đầu đang mang hoạt động này trở về thực hiện tại Mỹ." Hầu hết chúng ta đều cảm thấy thật dễ chịu khi tiếp xúc với một ai đó

có cùng giọng nói, cùng nền văn hóa với chúng ta. Khách hàng khó chấp nhận việc phải nói chuyện với một nhân viên dịch vụ ở Ấn Độ để giải quyết vấn đề trục trặc hóa đơn và rồi bị chuyển đến một người khác ở Philippines để làm rõ câu hỏi mà trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại tại Ấn Độ không thể giải đáp. Chăm sóc khách hàng không phải là một cụm từ bỗng dưng xuất hiện khi có vấn đề xảy ra. Albert Einstein đã tóm tắt điều này thật tinh tế: "Một sự thật hiển nhiên là công nghệ đã vượt khỏi tính nhân bản của con người." Vào năm 2007, xu hướng sử dụng lao động thuê ngoài thực hiện khâu quan yếu này trong dịch vụ chăm sóc khách hàng dường như đã có một bước ngoặt lớn. Nhiều công ty Mỹ bắt đầu nhận ra rằng họ đang bị mất khách hàng vì áp dụng mô hình này. Dell Computer đã mang bộ phận hỗ trợ kỹ thuật đối với khách hàng công ty trở về Mỹ sau khi nhận được một số lượng lời phàn nàn quá lớn về chất lượng phục vụ.

Toyota Financial Services và Zappos là hai trong số các công ty kiên quyết không sử dụng dịch vụ chăm sóc khách hàng thuê ngoài. Họ tự điều hành một cách rất xuất sắc các trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại của mình và bù đắp chi phí hoạt động của các trung tâm này qua việc gia tăng một lượng lớn khách hàng mới bằng chính chất lượng dịch vụ vượt trội của mình.

Các chuyên gia marketing thường tính toán phân tích những điều họ cho là quan trọng bằng cách tập hợp các phản hồi của khách hàng vào một biểu đánh giá. Ví dụ, với các khách sạn thì phòng ốc phải sạch sẽ và nhân viên phục vụ phải thân thiện vì khách hàng mong đợi những điều này. Tuy nhiên, yêu cầu cao hơn nữa là phòng ốc phải thực sự yên tĩnh, đèn bàn phải đủ sáng và được đặt ngay bên cạnh giường ngủ, đồng hồ báo thức phải dễ cài đặt để khách có thể yên tâm đọc sách cho đến khi ngủ thiếp đi vì biết chắc rằng họ sẽ được đánh thức đúng giờ vào sáng hôm sau. Không may là, nhiều khách sạn hầu như không quan tâm đến độ sáng của bóng đèn hoặc cách thức sử dụng đồng hồ báo thức có đơn giản hay không, thậm chí họ còn không để ý xem căn phòng có yên tĩnh hay không. Ngoài ra, họ cũng không quan tâm đến cỡ chữ in trong các menu hoặc các bảng hướng dẫn xem các số điện thoại trực tiếp của khách sạn có đủ lớn để khách hàng có thể đọc rõ hay không. Giá mà

khách sạn chịu lắng nghe những lời khách phàn nàn, và cả những lời khen ngợi của khách hàng, thì họ đã có được rất nhiều ý tưởng tuyệt vời. Kết quả nghiên cứu thị trường có thể đem lại những thông tin này nếu được tiến hành đúng đắn và cẩn thận, nhưng những lời phàn nàn sẽ chỉ ra tất cả trong chớp mắt.

Bên cạnh việc kêu gọi hạn chế các khiếm khuyết của sản phẩm và các sai sót của dịch vụ hay các quy trình làm việc yếu kém, các khách hàng hay phàn nàn là người cảnh báo cho các nhà quản lý về những lỗi con người tại quầy tiếp tân. Khách hàng thường là những người đầu tiên nhận ra hình ảnh của một công ty bị làm xấu đi bởi chính nhân viên của họ. Thực ra, các nhà quản lý có thể không bao giờ biết về sự đối xử tệ hại với khách hàng nếu chỉ đơn giản quan sát nhân viên khi họ đang làm việc, bởi vì nhìn chung mọi người đều làm việc nghiêm túc hơn khi có mặt quản lý của họ bên cạnh; hoặc khi họ biết rằng các cuộc nói chuyện điện thoại đều được ghi âm lại.

Giá trị của một khách hàng gắn liền với cuộc đời mua sắm của họ

Giữ được một khách hàng là rất khó, nhưng đánh mất họ thì vô cùng dễ. Có vô số số liệu thống kê cho thấy nếu khách hàng tin rằng những lời phàn nàn của họ được đón nhận và được phản hồi, gần như họ luôn quay lại mua hàng. Hơn nữa, đối với những khách hàng thân thuộc, bạn không chỉ dễ phục vụ họ hơn vì họ biết cách làm cho nhu cầu của mình được đáp ứng; họ biết rõ sản phẩm, nhân viên và cả hệ thống quản lý của bạn.

Có thể bạn cho rằng những khách hàng thường chọn loại dịch vụ hoặc sản phẩm giá thấp thì không mang lại một khoản doanh thu đáng kể. Thêm vào đó, khi họ than phiền về điều gì đó thì những khách hàng khác cũng bị lôi kéo vào và để ý đến bạn. Về điểm này, bạn cần có một tầm nhìn dài hạn hơn. Nếu trung bình một khách hàng mỗi tháng mua một cuốn sách trị giá 20 đô-la trên Amazon.com, tổng số tiền họ sẽ trả cho Amazon là 240 đô-la một năm và có khả năng là họ sẽ trả 10.000 đô-la trong suốt cuộc đời

mình. Giá mỗi lần giặt ủi quần áo chỉ 10 đến 15 đô-la. Tuy nhiên, suốt một đời người, một khách hàng có thể dễ dàng tiêu hết 30.000 đô-la cho công việc giặt ủi hấp tẩy này. Và con số này chưa tính đến số lượng bạn bè hoặc họ hàng của một vị khách hàng hài lòng sẽ được giới thiệu đến bạn. Một người nội trợ thường chi khoảng 25 đô-la vào mỗi cuối tuần cho bánh pizza và soda, sau 4 năm sẽ đem lại khoảng 5.000 đô-la cho công ty nào may mắn giữ chân được khách hàng này. Khi xảy ra sự cố với khách hàng, nếu nhân viên bán hàng nghĩ rằng vị khách hàng này đang mua 5.000 đô-la bánh pizza, chắc chắn họ sẽ có một phản ứng khác với việc họ chỉ nhìn thấy một người khách bước vào và mua một chiếc bánh pizza bình thường. Những người buôn xe hơi cũng phải chú ý đến điều này. Một người Mỹ có thu nhập trung bình chi tiêu khoảng 250.000 đến 350.000 đô-la cho xe hơi trong suốt cuộc đời họ. Nắm được điều đó chắc chắn sẽ làm nhân viên tiếp xúc khách hàng biết cách phải nói chuyện như thế nào với các khách hàng trung thành hay khách hàng tiềm năng của mình.

Một số người xem việc bán hàng nhiều hơn cho các khách hàng thường xuyên là thị phần theo số lượng khách hàng (customer share); còn thị phần (market share) là bán sản phẩm cho càng nhiều khách hàng càng tốt. Đối với hầu hết các công ty, khoảng 2/3 doanh số là do khách hàng thường xuyên mang lại. Nhân viên phục vụ tại các cửa hàng ít nhất đều có thể nhận diện được đâu là khách hàng thường xuyên của họ, nhưng điều đó chưa đủ để khai thác hết tiềm năng của những khách hàng này. Ví dụ, đầu những năm 2000, khách hàng trực tiếp mua sắm tại cửa hiệu Staples trung bình chi khoảng 600 đến 700 đô-la/năm.

Nhưng nếu vị khách hàng đó cũng đồng thời mua hàng qua catalog của Staples, người ấy sẽ tiêu gấp đôi con số đó. Những người mua sắm bằng các hình thức như qua catalog và trực tiếp tại cửa hiệu, đồng thời mua hàng trên mạng sẽ chi tiêu một số tiền gấp bốn lần so với người chỉ mua sắm ở cửa hiệu. Chính vì doanh thu mà một khách hàng đơn lẻ có thể mang lại qua các loại hình mua sắm là rất lớn, và vì không ai có thể xác định được giá trị thực sự của một khách hàng bằng cách quan sát bề ngoài của họ, nên mọi

than phiền của khách hàng đều phải được xử lý một cách cẩn trọng và nhanh chóng.

Một khảo sát của hãng IBM cho thấy nếu những khách hàng đến than phiền và rời khỏi công ty mà vẫn chưa được giải quyết thỏa đáng vấn đề của mình thì chỉ có chưa đầy một nửa trong số họ sẽ quay trở lại. Nói cách khác, nếu khách hàng cảm thấy vấn đề của họ được giải quyết thỏa đáng, hầu như tất cả họ đều cho công ty một cơ hội bán hàng lần nữa. Cứ sau mỗi năm được giữ chân lại, các khách hàng thân thiết lại mang về nhiều lợi nhuận hơn cho công ty bởi chi phí marketing được phân bổ trên doanh thu dài hạn. Robert LaBant, Phó Chủ tịch cấp cao phụ trách bán hàng và marketing khu vực Bắc Mỹ của IBM, nói rằng đối với IBM, “mỗi phần trăm tăng giảm trên thang điểm ghi nhận mức độ hài lòng của khách hàng tương đương với 500 triệu đô-la doanh thu tăng hoặc giảm xét trong thời hạn 5 năm”. Ông nói rằng để phát triển một bộ phận khách hàng mới, IBM phải bỏ ra một khoản chi phí gấp từ 3 đến 5 lần so với chi phí để duy trì những khách hàng hiện có. Khi Vonage, một công ty điện thoại VoIP (voice over internet protocol - điện thoại Internet) tiến hành cổ phần hóa, họ cung cấp thông tin cho Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ về tỷ lệ khách hàng không hài lòng là 2,11% mỗi tháng vào tháng 3/2006. Điều đó nghĩa là có 77.000 khách hàng đã chấm dứt sử dụng dịch vụ của họ trong ba tháng đầu năm 2006. Vonage nhận thấy cần phải chi phí cho hoạt động marketing để thu hút 77.000 khách hàng mới trong mỗi quý nhằm tránh tình trạng sụt giảm doanh thu. Vonage buộc phải báo cáo như sau:

“Do đó, nếu chúng tôi không thể giữ chân khách hàng hoặc buộc phải chi tiêu vượt quá ngân sách tiếp thị cho phép để thu hút đủ số lượng khách hàng mới thì chắc chắn doanh thu sẽ bị sụt giảm và khoản lỗ sẽ tăng lên”. Vonage không đề cập đến việc họ giữ chân khách hàng thân thiết của mình như thế nào, nhưng họ có nói đến “một khoản tiền lớn” mà họ phải chi ra để mang về các khách hàng mới. Vì các nghiên cứu về hành vi mua sắm của người tiêu dùng cho chúng ta thấy rằng một tỷ lệ khá cao các khách hàng rời bỏ các công ty do việc xử lý yếu kém những lời phàn nàn của họ, nên vấn

đề đặt ra là có cách nào để giữ chân khách hàng hiệu quả hơn so với việc chỉ đơn thuần xử lý những than phiền của họ?

Đặt mục tiêu cắt giảm số lượng lời than phiền của khách hàng - lợi bất cập hại

Các công ty cần khích lệ nhân viên tìm kiếm lời phàn nàn hơn là cố gắng làm giảm bớt những than phiền này. Nếu mục tiêu của công ty là lời phàn nàn trong năm nay phải ít hơn năm trước thì việc đạt được mục tiêu này dễ dàng hơn bạn tưởng rất nhiều. Nhân viên sẽ nhận mọi thông điệp từ phía khách hàng nhưng đơn giản là họ sẽ không báo cáo lên cấp trên. Có bao nhiêu lần bạn viết một lời phàn nàn và đưa cho nhân viên tiếp tân của một khách sạn và tự hỏi không biết lời phàn nàn của bạn có được chuyển đến bàn tổng giám đốc hay không? Nhiều lần chúng tôi gặp phiền phức khi điền vào phiếu ghi nhận ý kiến khách hàng tại các khách sạn. Chúng tôi đánh dấu vào ô thể hiện mong muốn nhận được phản hồi cho lời phàn nàn của mình, nhưng cuối cùng không nhận được gì cả. Như vậy, hoặc khách sạn đã không xử lý tốt những phàn nàn của khách hàng, hoặc lời phàn nàn của khách hàng đã không bao giờ được chuyển đến đúng chỗ. Có lần, trong khi rời khỏi quầy tiếp tân, Janelle thử liếc nhìn lại và thật sự đã nhìn thấy nhân viên khách sạn xé toạc các phiếu yêu cầu phản hồi của bà.

Có thể ý muốn làm giảm bớt những lời phàn nàn từ phía khách hàng xuất phát từ tuyên bố: “Chúng tôi không bao giờ nhận được bất kỳ than phiền nào từ phía khách hàng”. David Powley, một kiểm toán viên chuyên về Chứng nhận ISO 9000, nói rằng khi nghe câu nói đó, ông nghĩ đến một công ty không biết cách nhận diện đâu là những phàn nàn của khách hàng cho dù khách hàng có nói thẳng nhận xét của mình vào mặt họ”. Như nhiều nhà nghiên cứu khác, Powley cho rằng “không có bất đồng “ không có nghĩa là không có phàn nàn. Dù không được nói ra bằng lời, nhưng các ý kiến đều rất quan trọng. Đặt mục tiêu giảm bớt số lượng lời phàn nàn của khách hàng có thể dẫn đến việc đánh mất giá trị của một dịch vụ khách hàng xuất sắc. Một trong những nhà sản xuất xe hơi

hàng đầu thế giới chỉ sản xuất một số lượng xe vừa đủ để cung cấp cho các đại lý qua thu thập thông tin từ các khách hàng vừa mua xe mới. Thế rồi mọi việc diễn tiến như thế nào? Trước tiên, nhân viên bán hàng sẽ lịch sự xin phép khách hàng cho họ thực hiện một cuộc khảo sát nho nhỏ để đánh giá kinh nghiệm sử dụng xe của họ. Người bán hàng đặt câu hỏi: “Lý do gì khiến ông/bà không cho chúng tôi toàn bộ điểm 5 cho các câu hỏi?”; hoặc, “Sao ông không đưa biểu mẫu đến đây để tôi điền giúp ông nhỉ, như vậy sẽ rất tiện cho ông!” Một số nhân viên khác thậm chí còn thẳng thừng hơn: “Chúng tôi có những điểm 5 của ông thì công ty mới sản xuất đủ xe để bán”. Khi chúng tôi nói với nhân viên bán hàng rằng chúng tôi không thể cho điểm họ ở mức tuyệt đối, họ liền mua chuộc chúng tôi bằng việc thay dầu nhớt miễn phí hoặc tặng một bình xăng đầy, và có lần là cả một bộ vỏ xe mới hoàn toàn. Niềm vui vừa tậu một chiếc xe mới bỗng dưng bị hoen ố bởi những mánh khóe chẳng hay ho gì của các nhân viên bán hàng. Vì thế, các công ty cần suy xét cẩn thận giữa lợi ích thu được từ các bảng thăm dò chất lượng dịch vụ và mục tiêu giảm bớt số lần than phiền của khách hàng. Các nhân viên dịch vụ khách hàng luôn có nhiều cách khác nhau để đem về cho bạn những con số mà bạn mong muốn.

Một thời gian ngắn trước khi Pan Am (Pan American Airways) được bán cho United Airlines, một nhân viên phục vụ trong lúc bực tức đã gửi một bức thư cho tổng biên tập của một tờ báo, rằng dịch vụ của Pan Am đã xuống cấp trầm trọng đến mức giờ đây khách hàng không còn muốn kêu ca gì nữa. Số là một chiếc Boeing 747 của Pan Am chở đầy một đoàn khách đi nghỉ suốt tuần ở Club Med. Máy bay đến khu nghỉ mát trễ một ngày so với dự định – và quên chở theo toàn bộ hành lý của khách! Theo lời của cựu nhân viên Pan Am này, tuyệt nhiên không một hành khách nào trên chuyến bay đó than phiền gì cả. Đôi khi, việc giảm bớt lời phàn nàn có thể là dấu hiệu của một xu hướng tích cực. Trong những trường hợp như vậy, nhiều công ty sẽ thống kê số lượng lời phàn nàn mà họ nhận được về một vấn đề cụ thể nào đó. Ví dụ, cho đến thập niên 1980, Brooks Brothers luôn được đánh giá là một hãng quần áo chất lượng cao. Rồi sau đó nhân sự của ban quản trị thay đổi ba lần. Các vị chủ tịch cuối cùng, Marks và Spencer, xây dựng các phương pháp

cải tiến chất lượng mới và ghi nhận rằng số lượng lời than phiền về chất lượng sản phẩm của công ty đã giảm từ 25% xuống còn 5%. Đó là một kết quả tuyệt vời. Tuy vậy, Brooks Brothers chỉ biết rằng lời phàn nàn về chất lượng sản phẩm đã giảm xuống, nhưng những con số đó không phản ánh được chính xác những gì khách hàng đang đánh giá về sản phẩm của họ.

Năm 2003, Adelphia, một nhà cung cấp dịch vụ truyền hình cáp, nhận được nhiều lời phàn nàn (được ghi âm lại) nhất tại Los Angeles. Thế là họ tập trung giải quyết các sự cố cụ thể có liên quan và một năm sau đã giảm bớt 54% số lượng lời phàn nàn. Một trong những lý do đem lại thành tích này là song song với mục tiêu giảm lời than phiền, công ty cũng đặt ra mục tiêu cải thiện cung cách giao tiếp với khách hàng. Tại Los Angeles, điều này đồng nghĩa với việc phải thuê các nhân viên đại diện dịch vụ khách hàng nói tiếng Tây Ban Nha sẵn sàng làm việc 24/7, tức 24 giờ một ngày và suốt 7 ngày trong tuần.

Để thỏa mãn khách hàng, bạn phải nhận ra những lời phàn nàn bị ẩn giấu

Cũng có lúc, lời phàn nàn không đến được với các công ty do cơ cấu tổ chức kinh doanh của họ. Bạn phải tỏ ra thật sáng tạo để có thể nghe được mọi lời phàn nàn của khách hàng. Ví dụ, nhiều công viên vui chơi giải trí thuê dịch vụ bên ngoài thực hiện một số khâu quyết định trong hoạt động kinh doanh của họ. Một công viên có thể ký hợp đồng với nhiều nhà thầu phụ trong lĩnh vực ăn uống để dồn sức cho việc quản lý chung trong công viên. Kết quả là, những than phiền về dịch vụ ăn uống giảm xuống, hoặc chí ít các báo cáo tổng hợp khiếu nại của khách hàng về dịch vụ ăn uống được chuyển lên ban quản trị công viên cũng giảm đi (lý do là các lời than phiền này do các nhà thầu phụ tiếp nhận và giải quyết). Đứng ở góc độ là người đến vui chơi trong những công viên này, một chiếc bánh mì kẹp xúc xích kém chất lượng hoặc lối cư xử không thân thiện của một người bán hàng nào đó vẫn thuộc về trách nhiệm của công viên. Họ đâu biết rằng nhà hàng đó không còn chịu sự quản lý

trực tiếp của công viên. Về phía công viên, họ hầu như không biết gì về sự tồn tại của những dịch vụ tồi tệ như vậy nên cũng không thể chấn chỉnh việc đó được.

Một vài công ty tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng và biết thêm nhiều điều có liên quan đến những lời phàn nàn đang bị ẩn giấu ở đâu đó. Đây là một ý tưởng hay. Nhưng ai sẽ tham gia vào những khảo sát như thế này? Trừ khi công ty đặt ra mục tiêu tham khảo ý kiến của những khách hàng cũ trước đây từng mua sắm, còn thông thường những người được thăm dò chỉ là những khách hàng hiện hữu, những người vẫn còn cảm thấy hài lòng với công ty ở mức chấp nhận được. Các cuộc khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng không hề đưa ra bất kỳ thông tin nào có liên quan đến nhóm khách hàng bất mãn của bạn. Kết quả của các cuộc khảo sát đó có thể cung cấp cho bạn vài ý tưởng, nhưng bạn cần phải tìm kiếm những khách hàng đã rời bỏ bạn để biết lý do tại sao họ bỏ đi. Chỉ như vậy thì công ty mới có thể tìm thấy được những món quà thật sự.

Nếu các công ty chỉ chú trọng đến những người thường hay phàn nàn mà không tìm kiếm những phản hồi từ các khách hàng không hề phàn nàn thì họ không thể có được một bức tranh hoàn chỉnh về những người không hài lòng hoặc không biết được lý do tại sao họ lại không hài lòng. Những người nói ra lời phàn nàn không đại diện cho đại đa số những người có những lời phàn nàn ẩn giấu trong lòng mà không nói ra. Nói chung tại Mỹ, những người hay phàn nàn nhất là những người đàn ông da trắng trẻ tuổi, nền nếp và có thu nhập trên mức trung bình. Họ là những người không thích mua sắm tại một cửa hàng cố định nào cả. Chẳng hạn, họ không phải là một khách hàng trung thành của McDonald's.

Cảnh giác trước những lời rỉ tai truyền miệng và hành vi phàn nàn

Hoàn toàn có thể hiểu được vì sao các công ty luôn rất quan tâm đến những gì công chúng nói về họ. Những lời khách hàng rỉ tai

nhau có thể mang lại thành công hoặc thất bại cho một doanh nghiệp hay một sản phẩm. Mỗi khách hàng rời bỏ bạn trong sự bất mãn là một mối đe dọa tiềm tàng trong một thị trường vốn rất nhạy cảm trước những lời than phiền. Những lời phàn nàn có thể mang lại lợi ích hoặc gây tổn hại cho công ty của bạn theo ba cách sau:

1- Người ta dễ tin vào một lời giới thiệu mang tính chất cá nhân hơn là những tuyên bố hùng hồn của một nhà quảng cáo

Một nghiên cứu của General Electric phát hiện rằng lời giới thiệu từ những người quen của khách hàng có trọng lượng gấp đôi những mẩu quảng cáo đầy màu sắc và sử dụng những từ ngữ đao to búa lớn (nhưng khó tin). Có lẽ bạn đã có lần nhìn thấy một người gần như đã quyết định mua hàng bỗng đổi ý khi người khách đứng bên cạnh thì thầm: “Tôi sẽ không mua cái đó đâu. Tôi cũng có một cái giống như vậy, nó dễ vỡ lắm! (hoặc dễ bị phai màu, hoặc xuống chất lượng chỉ sau một lần mặc, hoặc sản phẩm không vận hành theo lời nhà sản xuất, hoặc bạn có thể mua một cái tương tự với giá rẻ hơn ở một nơi khác)”. Nhưng vị khách hàng đó sẽ mua ngay nếu người kia nói: “Ồ, tôi có một cái như thế này, rất tuyệt! Tôi thích nó lắm. Chế độ bảo hành rất tốt. Cứ mua đi, bạn sẽ không phải hối hận đâu!”.

Mỗi một tin đồn xấu về một doanh nghiệp sau nhiều vòng truyền miệng sẽ khiến cho họ khó vượt qua các hoạt động tiếp thị hơn. Người ta sẵn lòng lắng nghe lời khuyên của một người bạn tốt, hoặc thậm chí của một người hoàn toàn xa lạ, hơn là tin vào một chiến dịch quảng cáo tốn kém hàng triệu đô la. John DiJulius, người quản lý của John Robert’s Spa ở Cleveland, Ohio, nói về những việc làm nhằm tạo ra những tin truyền miệng tích cực mỗi khi khách hàng có bất kỳ phàn nàn gì. Một khách hàng vào tiệm để nhuộm tóc và phải ra về với một bộ quần áo bị vấy bẩn bởi thuốc nhuộm. DiJulius chân thành xin lỗi và gởi cho cô ấy một tấm ngân phiếu đủ để cô mua lại một bộ quần áo mới sau khi những vết bẩn đó được mang đi giặt tẩy mà vẫn không sạch. Ông cũng tặng khách hàng nọ một lần làm mặt và làm móng tay miễn phí. DiJulius ước tính rằng cửa hiệu của ông đã có thêm ba mươi khách hàng mới qua “cử chỉ đẹp” này, và cho đến bây giờ vị khách hàng đó vẫn đều đặn

đến sử dụng dịch vụ tại John Robert’s. Cô ấy nói: “Lúc đó, tôi nghĩ mình sẽ không bao giờ quay lại nơi đây. Nhưng bây giờ tôi lại không bao giờ nghĩ đến việc đi đến một chỗ nào khác”.

Lời truyền miệng tiêu cực thậm chí còn tác động đến cả một ngành kinh doanh. Chúng ta thử nhìn vào ngành bảo hiểm. Hình ảnh của ngành này ở Mỹ hiện nay đang ở mức kém cõi chưa từng thấy. Viện Gallup nhận thấy rằng hầu hết hai phần ba khách hàng được hỏi ý kiến đều tin rằng các công ty bảo hiểm đều tính phí bảo hiểm quá cao cho các chủ xe hơi, chủ nhà, và các chủ thể hợp đồng bảo hiểm thuộc nhóm doanh nghiệp. Viện Gallup cũng phát hiện một con số đáng kinh ngạc là có đến 61% người Mỹ tin rằng lợi nhuận trong ngành bảo hiểm cao hơn trong các ngành khác và tin rằng các công ty đã khai báo không trung thực trong các báo cáo tài chính của họ để che giấu các khoản lợi nhuận quá đáng. Đó là một dấu ấn rất tồi tệ. Mỗi vụ xử lý yêu cầu bồi thường không thỏa đáng được bàn tán sôi nổi tiếp theo sau vô số thảm họa thiên nhiên, đặc biệt là sự tàn phá do cơn bão Katrina để lại vào năm 2005, càng thuyết phục hàng ngàn người rằng khi họ đặt vấn đề về các khoản bồi thường với các đại lý bảo hiểm của họ, tất cả sẽ bị xử lý một cách tệ hại.

Một khi bạn đã tin rằng công ty bảo hiểm của bạn là thế thì bất kể người ta nói bao nhiêu lần là bạn đang được đối xử tốt, bạn cũng không còn tin nữa. Robert Hunter, giám đốc bảo hiểm của Người Tiêu dùng Liên bang Mỹ nói: “Giả sử bạn có 10 thanh chắn bùn và 1 chiếc xe hoàn toàn bị phá hủy, hãy đoán xem trường hợp nào sẽ không được giải quyết?” Các đại lý bảo hiểm xem một vụ đòi bồi thường là sẽ được giải quyết khi nó thỏa mãn một số điều kiện trong bản hợp đồng. Và Hunter còn chỉ ra rằng: “Một công ty bảo hiểm có thể tuyên bố rằng một trường hợp nào đó “đã được giải quyết!” cho dù người khiếu nại vẫn đang kêu gào hay rất miễn cưỡng nhận một vài thứ được họ ‘ban phát’ cho”. Hãy nhớ rằng các biên tập viên truyền hình rất thích đưa hình ảnh những người đang gào thét lên bản tin buổi tối.

2- Xử lý hiệu quả lời phàn nàn là nguồn lan truyền “tin tốt” một cách mạnh mẽ

Bạn hãy thử đọc các bài viết trên Web về một số trải nghiệm dịch vụ mà các blogger[4] đã viết hoặc ghi lại, hoặc bình luận khi đọc nhận xét được đăng tải trên blog của người khác. Các trang blog đang bùng nổ và người ta ước tính rằng mỗi ngày có khoảng một trăm ngàn trang blog mới ra đời, dù phần nhiều trong số đó không tồn tại lâu. Các câu chuyện về dịch vụ khách hàng là mối quan tâm hàng đầu của những người viết blog. Chúng là những câu chuyện đầy tính nhân văn và không kéo theo những cuộc tranh luận tức thì như thường thấy nơi các trang blog bàn về chính trị. Nếu bạn chưa phải là một người đọc blog, thì một nơi thú vị để bắt đầu là Vox, một dịch vụ blog cá nhân miễn phí khá thú vị.

Saska, một người viết blog trên Vox có một trang blog được gọi là Fiendish Glee Club, đã nói về mình như sau: “Tôi là một nhiếp ảnh gia, một nhà văn, một độc giả, một game thủ, một bà mẹ, và là một người thích các trò chơi trí não. Tôi không muốn trưởng thành”. Saska đưa lên mạng một câu chuyện dài về dịch vụ lạ lùng cô ấy đã nhận được từ Nintendo. Cô mua một máy chơi game Nintendo Wii mới toanh vào ngày nó vừa được tung ra thị trường năm 2007, ngay từ đầu chiếc ổ đĩa quang đã phát ra những tiếng ồn bất thường. Khi tiếng ồn vẫn không giảm, Saska điện thoại cho Nintendo và cô được mời ghé qua văn phòng của họ vì cô sống gần đó và họ muốn tiết kiệm thời giờ cho cô. Dịch vụ hậu mãi mà cô nhận được sau đó tốt “một cách đáng kinh ngạc”. Cô nói: “...Đây là món quà Valentine tôi muốn dành cho Nintendo. Đó là một trải nghiệm về dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất mà tôi từng biết”. Và cô đã tải lên blog của cô một số bức ảnh để chứng minh quan điểm của mình. Đó là một bài đọc vui, và có rất nhiều người tham gia bình luận trên trang Web của cô cũng như đặt thêm nhiều câu hỏi có liên quan và mạnh dạn đưa ra những nhận xét tích cực cho Nintendo. Nếu bạn đang dự định mua một bộ trò chơi video, sau khi đọc trang blog này, bạn sẽ chọn ngay Nintendo. Thật vậy, Wii là món hàng được đặt mua nhiều nhất để làm quà tặng trong mùa Giáng sinh 2007.

3- Càng bất mãn, khách hàng càng có xu hướng truyền tai nhau về sự khó chịu của họ

Nếu khách hàng giận dữ bỏ đi và mang theo những lời phàn nàn đã nói ra nhưng lại chưa được xử lý thỏa đáng, có lẽ không một công ty nào có thể chặn đứng được lời truyền miệng tiêu cực của họ. Nhưng nếu các công ty lắng nghe và xử lý tốt những lời phàn nàn này thì mức độ bất mãn sẽ giảm, các lời truyền miệng tiêu cực sẽ ít đi, và những lời truyền miệng tích cực sẽ tăng lên. Nếu thử đọc những lời phàn nàn được đăng trên mạng, bạn sẽ thấy rằng hầu như tất cả đều không được xử lý tốt. Dường như thể các khách hàng đơn giản chỉ muốn nói ra các vấn đề của họ, nhưng nếu các công ty không lắng nghe hay lắng nghe mà không có phản hồi nào, họ sẽ đi tìm ngay một hoặc nhiều người khác để "tâm sự".

Trong trường hợp các công ty có những chính sách dễ dãi trong việc đổi hàng, chúng tôi tin rằng công chúng sẽ ít có nhận xét tiêu cực về họ hơn. Costco là một ví dụ điển hình. Mọi người đều biết cam kết nổi tiếng của họ "Chúng tôi đồng ý nhận lại hàng – không có bất kỳ thắc mắc nào!". Thậm chí Costco còn nhận cả những món hàng trả lại mà không có hóa đơn kèm theo. Nói cách khác, Costco như đang nói với các khách hàng của mình rằng: "Xin hãy mang những lời phàn nàn của bạn đến cho chúng tôi. Chúng tôi muốn khắc phục các vấn đề mà bạn đang gặp phải đối với mọi sản phẩm của chúng tôi". Các công ty sẽ kiểm soát được hành vi truyền miệng tiêu cực nếu có thể chứng minh cho khách hàng thấy rằng họ chân thành thực hiện mọi việc cần thiết để tạo ra sự hài lòng cao nhất cho khách hàng của mình.

Hậu quả của việc xử lý yếu kém lời phàn nàn

Không hiệu quả trong hành động khôi phục lại dịch vụ hay quy tắc xử lý phàn nàn có thể kích hoạt một chuỗi những phản ứng tiêu cực dẫn đến khả năng làm cho chất lượng dịch vụ và sản phẩm trở nên tồi tệ hơn, đồng thời gia tăng rủi ro kinh doanh của bạn. Tệ hại nhất là việc xử lý lời phàn nàn kém cỏi thường bắt đầu bằng hành động làm cho khách hàng bất mãn và kết thúc là khách hàng cùng doanh nghiệp ném vào nhau những thái độ tiêu cực. Đây là chuỗi hành động ứng dụng trong thập niên 1990 và vẫn còn giữ được tính thực tế trong những năm 2000:

1. Khách hàng rời bỏ doanh nghiệp trong sự bất mãn. Họ trở thành những "đại sứ ác ý"[5] đem hết những điều khó chịu của mình nói ra cho người khác nghe.
2. Ngày càng có nhiều người bắt đầu nhận ra rằng doanh nghiệp không phải là nơi để họ phàn nàn bởi họ không thể trông mong gì ở việc mọi chuyện sẽ được cải thiện.
3. Các khách hàng ngưng không phàn nàn nữa và doanh nghiệp mất cơ hội biết được mình có thể làm gì để cải thiện dịch vụ hoặc đáp ứng những nhu cầu của khách hàng. (Hoặc quá nhiều khách hàng phàn nàn, nên doanh nghiệp bịt mắt bưng tai để không phải nghe nữa.)
4. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ vì thế không được cải thiện, thế là ngày càng nhiều khách hàng bất mãn hơn.
5. Những khách hàng còn chiếu cố tới doanh nghiệp sẽ vẫn lui tới có thể vì giá ở đây rẻ hơn. Cũng có thể họ đến với ý nghĩ rằng chất lượng sản phẩm và dịch vụ ở đây chỉ ở mức tối thiểu.
6. Nhân viên không cảm thấy thoải mái khi phải giúp đỡ những khách hàng khó tính. Thực vậy, nhân viên bắt đầu đặt cho khách hàng những cái tên. (Chúng tôi từng nghe các tiếp viên hàng không trên một chuyến bay của một hãng hàng không đang gặp khó khăn về doanh số nói với nhau khi hành khách bước lên máy bay: "Lũ động vật đến rồi kìa!".)
7. Nhân viên ngày càng cảm thấy rằng họ chỉ làm có "mỗi một việc", và là một công việc tồi tệ. Những ai có thể tìm được công việc ở nơi khác tốt hơn đều bỏ đi, bằng cách đó, những người này đã đem ra khỏi doanh nghiệp nhiều kinh nghiệm và kỹ năng. Người ở lại có ít động cơ nên họ ít có khả năng nhận được sự tin tưởng, lòng tin cậy và lòng trung thành của khách hàng.
8. Đến lượt mình, điều này khiến ngày càng có nhiều khách hàng rời bỏ doanh nghiệp mà lòng đầy bất mãn, họ sẽ đi nói hết tất cả những gì họ nghĩ với mọi người họ gặp. Họ sẽ không tính tiền bạn một xu nào cho quảng cáo truyền miệng này. Và cứ như vậy chu kỳ tiêu cực này nhân lên.

Nhiều công ty không chú tâm đến chi phí thực tế phát sinh do khi bị mất khách hàng. Họ có thể nói với bạn chính xác những gì họ đang làm để thu hút khách hàng mới và họ phải chi bao nhiêu cho

việc này, nhưng họ dường như không có một manh mối gì liên quan đến số lượng khách hàng bị mất và tại sao họ lại mất khách hàng như vậy. Năm 1989, dữ liệu từ một nghiên cứu thị trường ở Mỹ đã chỉ ra hãng hàng không nào kinh doanh hiệu quả và hãng nào không. Eastern Airlines và Pan Am có tỷ lệ lời than phiền cao nhất và hai năm sau đó cả hai đã phải tạm ngừng hoạt động. (Nghiên cứu này chỉ tính những lời phàn nàn được gởi đến Bộ Giao thông Vận tải.) Bốn hãng kế tiếp trong danh sách là TWA, America West, Continental và US Airways, nhưng tất cả đều tìm được cách bảo vệ mình khỏi nguy cơ phá sản trong những năm sau đó.

Trong số bốn hãng, chỉ có America West là có thể giảm chi phí trên mỗi dặm bay có tải trọng. Các hãng hàng không có tỷ lệ lời phàn nàn thấp nhất (United, Northwest, American, Alaska, Southwest và Delta), cũng phải đến mười năm sau khi số liệu này được thu thập mới thực sự đạt được mục tiêu chi phí thấp hơn trên mỗi dặm bay có tải trọng, dù tất cả đều khá chật vật sau sự kiện 11/9/2001[6]. Còn đây là những gì tài liệu này muốn nói: mức độ phàn nàn thấp hơn cho thấy mức độ chất lượng cao hơn, nghĩa là chi phí thấp hơn.

Một ví dụ khác Văn phòng Khiếu nại của Người Tiêu dùng (Better Business Bureau - BBB) ở đông Missouri và nam Illinois đã phát đi một thông cáo về khoảng 32 công ty hoạt động qua các năm từ 1997 đến 2006. BBB cảnh báo khách hàng hãy cẩn thận khi hợp tác kinh doanh với các công ty này vì tỷ lệ những lời phàn nàn chưa được giải quyết của họ khá cao. Có 26 công ty trong số đó không còn hoạt động. BBB kết luận rằng những lời phàn nàn không được giải quyết sẽ đặt doanh nghiệp vào tình trạng rủi ro phải chấm dứt kinh doanh. “Hệ quả là, mỗi lời phàn nàn không được giải quyết, hoặc mỗi khách hàng còn bất mãn, đều có thể trở thành một viên đá lót đường đưa doanh nghiệp thẳng đến bờ vực phá sản.”

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Đâu là những cách bạn xử lý lời phàn nàn của khách hàng như một nguồn thông tin thị trường?

- Bạn biết gì về công ty của bạn qua việc lắng nghe những lời phàn nàn của khách hàng? Nhân viên và khách hàng của bạn có biết những ví dụ trên đây không?
- Những cách bạn đo lường số lượng lời phàn nàn của khách hàng là gì?
- Sau khi tổng kết số lượng các lời phàn nàn bạn đã nhận được, bạn có nhân số đó lên nhiều lần (ở mức hợp lý) để đánh giá sự không hài lòng (nhưng không được nói ra) từ phía khách hàng đối với loại hình kinh doanh của bạn không? Bạn có so sánh tỷ lệ lời phàn nàn trên tổng số khách hàng bạn đang có trong tay hay không? Chi phí bạn phải bỏ ra để có được một khách hàng mới là bao nhiêu?
- Bạn đã mất bao nhiêu khách hàng trong năm qua? Những khách hàng này là ai?
- Khách hàng của bạn "dành" cho bạn bao nhiêu tiền trong suốt cuộc đời mua sắm của họ?
- Khách hàng của bạn nói gì về bạn trên thị trường? Bạn có kế hoạch gì để kiểm soát những cuộc nói chuyện kiểu này hay những lời truyền miệng của khách hàng?

~ 3 ~

BIẾN LỜI PHÀN NÀN THÀNH LỢI ÍCH

Nhân viên nhà hàng, trên một chuyên mục của một tạp chí có bề dày hoạt động của Hong Kong, đã bị trích dẫn ra mặt báo khi họ mô tả những thực khách hay phàn nàn là "những người hay rên rỉ... những kẻ lải nhải... đòi hỏi... nóng nảy... thô lỗ... những kẻ tự coi mình là cái rốn của vũ trụ... bọn tham quyền... ngu xuẩn... lừa đảo trắng trợn... và những kẻ mưu mô xảo quyệt". Ngay cả các nhà nghiên cứu cũng không tránh được việc gọi khách hàng bằng những cái tên. Một nhóm nghiên cứu nọ đã chia các thực khách "có vấn đề" thành năm loại: Betty Bất Lịch sự, Harold hay Dọa dẫm, Fickle Ăn bám, Iggie Dốt đặc, và Dick Độc tài. Những biệt danh này được đặt rất sắc sảo, nhưng chúng cũng góp phần làm tăng nhận thức tiêu cực về người tiêu dùng. Một nhóm nghiên cứu thuộc Đại học Florida thì lại chia khách hàng thành các nhóm: dễ bảo, gây hấn, tiêu xài hoang phí, gian lận, và cằn nhằn kinh niên. Tuyệt nhiên trong số những biệt hiệu này không hề có một tên gọi nào chỉ một khách hàng mong muốn được nhận điều đã được các nhà cung cấp hứa hẹn hoặc một khiếu nại đã được giải quyết.

Hầu hết những người phàn nàn thật ra không phải là người thích bới lông tìm vết; trên thực tế, họ là những người đại diện cho một nhóm khá lớn người tiêu dùng.

Để biến lời phàn nàn thành lợi ích, trước hết bạn phải biết lắng nghe

Quả thật, thế giới này sẽ kỳ diệu biết bao nếu các dịch vụ hay sản phẩm lúc nào cũng vận hành tốt. Tuy nhiên, theo các chuyên gia nghiên cứu sản phẩm, hầu hết doanh nghiệp chỉ có thể đạt được mức sai sót thấp nhất là từ 10-15%. Do đó, chắc chắn chúng ta sẽ

gặp sự cố khi sử dụng sản phẩm hay dịch vụ bất kỳ. Vì vậy, các công ty cần phải học cách khôi phục dịch vụ – một quá trình sửa sai thành đúng. Muốn bắt tay vào việc khôi phục dịch vụ, trước hết một công ty phải biết rằng một vấn đề nào đó đã xảy ra, và rằng mọi người trong công ty không thể nào tự tìm ra sai sót của chính họ.

Để bảo đảm khách hàng sẵn sàng nói ra sự khó chịu của mình thì trước hết những kỳ vọng của họ phải được đáp ứng tốt, bắt đầu bằng việc tìm hiểu xem các kỳ vọng đó được hình thành như thế nào trong suốt quá trình bán hàng. Khách hàng có nhiều khả năng nói ra những điều họ không hài lòng nếu họ tin vào chất lượng của sản phẩm và tin rằng bất cứ sự cố nào cũng sẽ được xử lý bình đẳng và nhanh chóng. Trong những tình huống này, họ sẽ đứng về phía bạn và hành động than phiền của họ là để lấy lại cảm giác hài lòng cho mình. Sau đây là những khả năng có thể xảy ra khi khách hàng phản ứng và kết hợp với phản hồi của doanh nghiệp.

Không xảy ra bất kỳ sự cố nào đối với sản phẩm hoặc dịch vụ Nếu khách hàng khen ngợi, hãy cảm ơn họ vì lời khen đó. **Hành động của công ty:** Ăn mừng. 1	**Không xảy ra bất kỳ sự cố nào đối với sản phẩm hoặc dịch vụ** Nếu khách hàng phàn nàn; đó chính là cơ hội đánh tan mọi nhầm lẫn của họ. **Hành động của công ty:** Cảm ơn và tư vấn cho họ hiểu. 2
Có sự cố đối với sản phẩm hoặc dịch vụ Khách hàng giữ thái độ im lặng. **Hành động của công ty:** Đề nghị và khuyến khích họ nói ra những phàn nàn của mình. 3	**Có sự cố đối với sản phẩm hoặc dịch vụ** Khách hàng không hài lòng và phàn nàn với công ty. **Hành động của công ty:** Cảm ơn khách hàng và ngay lập tức tìm hiểu sự cố và chấn chỉnh dịch vụ. 4

Nội dung của Phâ`n Tư sô´ 1 đáng được nhận một tiê´ng hoan hô, một bữa tiệc mừng, có lẽ nên có cả rượu champagne. Bê` ngoài, tình huô´ng này xem ra là tô´t vì từ quan điểm của công ty, mọi việc đã chạy suôn sẻ, và khách hàng dường như cũng khẳng định điê`u này vì họ không hê` phàn nàn, mà lại còn khen ngợi nữa. Trong thực tê´, trừ phi chủ động đặt câu hỏi, bă`ng không các công ty không biê´t được chính xác có bao nhiêu phâ`n trăm khách hàng hài lòng bởi vì hâ`u hê´t họ đê`u không nói gì cả. Theo thiên hướng, các quản lý và những người trực tiê´p bán hàng hay cung câ´p dịch vụ thường đổ lỗi cho khách hàng khi có sự cô´ hơn là nhận lâ´y trách nhiệm vê` mình. Dường như khi khách hàng im lặng, hâ`u hê´t mọi người đê`u vỗ vai nhau và nói: “Chă´c hẳn chúng ta đã làm mọi chuyện râ´t ngon lành!”. Tuy nhiên, đây có thể là một sai lâ`m nghiêm trọng. Một vài khách hàng mà công ty cho là thuộc Phâ`n Tư sô´ 1 thực ra có thể đang nă`m trong Phâ`n Tư sô´ 3.

Tình huô´ng trong Phâ`n Tư sô´ 2 đòi hỏi công ty phải tư vâ´n đôi chút cho khách hàng. Thỉnh thoảng khách hàng phàn nàn những việc không phải là do lỗi của công ty. Ví dụ, hành khách của các hãng hàng không phàn nàn ră`ng hãng hàng không đã phạm lỗi vì làm lỡ chuyê´n bay của họ, trong khi thực tê´ là do họ đã đọc nhâ`m các thông tin ghi trên vé máy bay. Trong trường hợp này, dù cho khách hàng không đúng, nhưng họ vẫn là khách hàng. Hơn nữa, không chỉ khách hàng mới là người mă´c sai lâ`m; bản thân nhân viên cũng có thể là những người nói dô´i chuyên nghiệp. Từ góc độ của doanh nghiệp, việc lă´ng nghe những vị khách hàng này chính là cơ hội học hỏi từ họ. Nê´u có nhiê`u hành khách đọc sai thông tin ghi trên vé máy bay thì có lẽ là các hãng hàng không nên thiê´t kê´ lại vé nhă`m giảm thiểu sai sót này.

Khi bộ phận chăm sóc khách hàng nhận trách nhiệm vê` những sai sót đã xảy ra, hay chí ít ở mức một lời xin lỗi, là họ đã chứng tỏ sự quan tâm của mình đê´n khách hàng. Vào cuô´i tháng 12 năm 2007, một nhân viên trẻ người Canada làm việc trong ngành dâ`u khí nhận được một giâ´y báo cước điện thoại di động với sô´ tiê`n phải thanh toán là 83.700 đô-la từ công ty Bell Mobility, một chi nhánh của Bell Canada. Hóa ra anh bạn này khi làm việc một mình trong một khu khai thác dâ`u mỏ, đã dùng điện thoại di động để lướt Internet. Anh

ấy nghĩ rằng mình có thể lướt web không giới hạn vì đã mua gói cước 10 đô-la. Câu chuyện này đã gây ầm ỉ lớn trong giới tiêu dùng tại Canada và Bell Mobility, nhượng bộ trước áp lực của khách hàng, đã đồng ý giảm cước xuống còn 3.400 đô-la. Đó quả là con số giảm đáng kể, nhưng số tiền này vẫn còn quá lớn đối với một thanh niên có thu nhập duy nhất là tiền lương hàng tháng. Ý kiến của chúng tôi là hãng Bell nên hủy bỏ hóa đơn này và dùng nó như một ví dụ thực tế để giải thích rõ cho các khách hàng khác biết rằng gói cước "không giới hạn" của họ thực ra không có nghĩa là "không giới hạn" tất cả mọi thứ. Có lẽ họ cũng nên bỏ đi từ không giới hạn trong mẩu quảng cáo của họ. Thực tế này cho thấy rằng hầu hết mọi người đều không đọc những chữ in nhỏ xíu khi họ ký các hợp đồng kiểu này. Vì vậy những từ in đậm mang mục đích quảng cáo cần phải nhất quán với những từ "cần phải" nhỏ.

Phần Tư số 3 tiêu biểu cho vấn đề lớn nhất của các công ty: khách hàng không nói gì về các sự cố họ gặp phải. Nếu một doanh nghiệp đưa ra kết luận rằng khi khách hàng không nói gì cả, tức là không có sự cố hư hỏng nào nơi sản phẩm và dịch vụ. Và Phần Tư số 3 không cần phải có. Chúng tôi tin rằng đây là một sát thủ thầm lặng đã giết chết rất nhiều công ty. Một trong những cách giúp các công ty thay đổi hoàn toàn nhóm khách hàng bất mãn này chính là tạo điều kiện cho họ nói ra suy nghĩ của mình. Ví dụ, trong ngành dịch vụ tài chính, chỉ với mục đích gia tăng độ hài lòng của khách hàng, người ta đã thiết lập các kênh thu nhận thông tin được thiết kế đặc biệt để tạo thỏa mãn cao nhất nhu cầu của khách hàng. Một khi được cung cấp số điện thoại trực tiếp của giám đốc ngân hàng, điều đó có nghĩa là khách hàng sẽ biết làm thế nào để liên lạc với ngân hàng nếu có sai sót xảy ra.

Một cách khác cũng mang đến cho bạn nhiều phản hồi từ khách hàng chính là hãy hỏi họ bất cứ khi nào có thể. Hãy đề cập thẳng với họ các câu hỏi như: "Tính năng này của sản phẩm có ích cho ông ra sao? Thời hạn phản hồi của chúng tôi như thế nào? Liệu có tốt hơn không nếu chúng tôi làm như thế này? Đối với ông, điểm nổi bật nhất của sản phẩm này là gì?".

Như Martha Rogers, đối tác của Peppers và Rogers Group, nói khi một công ty tích hợp các dữ liệu đầu vào của khách hàng: “Chúng tôi càng ngày càng tiến xa hơn trên đường cong nhận thức để cuối cùng có thể tạo ra một sản phẩm độc đáo, hoàn toàn đáp ứng mọi mong muốn của bạn bởi chính bạn đã giúp chúng tôi tạo ra nó”. John Huppertz, người đoạt giải thưởng Marketing AMA, đã cân nhắc xem yếu tố nào trong những yếu tố sau đây có khả năng khiến khách hàng sẵn sàng nói ra những lời phàn nàn của họ: chính sách hoàn trả tiền mà không cần hỏi lý do, sự giao quyền cho nhân viên, sự tiếp cận dễ dàng các trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại, hoặc giảm thiểu những rắc rối phức tạp trong việc lưu kho đối với hàng hóa trả lại. Chúng ta hãy xem xét bốn cách tiếp cận thân thiện với lời phàn nàn trong ngành bán lẻ, bạn nghĩ các tiếp cận nào sẽ tác động mạnh nhất khiến khách hàng chịu nói ra các suy nghĩ của mình? Theo Huppertz, tất cả bốn cách trên đều làm cho các doanh nghiệp có vẻ thân thiện hơn với những lời phàn nàn, nhưng chỉ có chính sách hoàn trả tiền mà không hỏi lý do mới khuyến khích khách hàng tự nguyện nêu ra lời phàn nàn.

Daryl Travis, thành viên sáng lập của Brandtrust Consultants, đặc biệt khuyến khích các khách hàng phản hồi cho công ty. Ông cho rằng khách hàng thích được hỏi ý kiến, dù không phải trong các cuộc khảo sát đại trà hoặc trong những cuộc khảo sát nhắm vào một nhóm trọng tâm. Travis nói: “Bạn phải tạo một cảm giác “thèm muốn” không thể thỏa mãn được đối với những phản hồi liên tục từ phía khách hàng”. Ông khuyên các doanh nghiệp đừng để bất kỳ khách hàng nào của mình đứng vào Phần Tư số 3. Khi Gary Kelly đảm nhiệm vị trí CEO tại Southwest Airlines năm 2005, ông tổ chức những cuộc họp với hành khách dài suốt hai ngày (có cả thảy 6 nhóm tham dự).

Không giống như những cuộc khảo sát nhắm vào một nhóm trọng tâm mà Daryl Travis cảm thấy ngột ngạt khó thở, mà đây là một cách để hành khách xả hết mọi chuyện với người đứng đầu Southwest. Sau khi kết thúc những buổi họp này, Kelly nói: “Nó giúp tôi sắp xếp thứ tự ưu tiên cho những việc chúng ta cần phải tiếp tục làm.”

Sun Microsystems, cùng với một số công ty công nghệ cao khác, đã dựng lên những căn phòng tại các phòng trưng bày thương mại, trong đó bố trí những quản lý cao cấp chuyên trò chuyện với những người tham dự hầu có thể thu thập các thông tin quý báu của thị trường trong một thời gian ngắn với chi phí thấp nhất. Ed McQuarrie, giáo sư marketing của trường Đại học Santa Clara, khuyên rằng các nhà quản lý điều hành nên thăm viếng khách hàng thường xuyên để nắm bắt những sự việc đang diễn ra mà không chỉ đơn thuần gởi các đại diện tiếp thị hoặc nhân viên kinh doanh đi bán hàng. Ông nói:

"Những cuộc viếng thăm khách hàng cũng giống như hoạt động nghiên cứu thị trường," ở đó bạn có cơ hội lắng nghe khách hàng nói về những vấn đề mà họ đang gặp phải cũng như sản phẩm và dịch vụ của bạn có ích hay không giúp ích gì cho họ.

WinterSilks bắt đầu công việc bán áo quần bằng lụa vào đầu những năm 1980, đầu tiên bằng catalog, sau đó bán hàng trên web, và giờ đây đã có hẳn một cửa hiệu chuyên doanh ở Madison, bang Wisconsin. Công ty phát triển một cách có hệ thống, chủ yếu dựa trên việc tìm ra phản hồi tích cực của khách hàng để giúp định hướng cho sự phát triển của họ. Các nỗ lực vượt trội đã giúp họ tiếp xúc với hàng ngàn khách hàng khác nhau. Tất cả thông tin thu thập đều được tổng kết lại để giúp công ty nhanh nhạy hơn khi tiếp cận với công việc kinh doanh. WinterSilks lập danh sách mười mối quan tâm hàng đầu của khách hàng và tích cực tìm hiểu để đáp ứng những sự quan tâm này. John Reindl, phó chủ tịch điều hành, nói: "So với lợi ích thu được thì những nỗ lực này không đáng kể. Để tăng khả năng cạnh tranh, bạn phải làm điều đó."

Khi công nghệ tự phục vụ (SST) ngày càng phổ biến thì sẽ có một lượng khá lớn khách hàng (con số này ngày càng tăng) cảm thấy nhu cầu của mình không được thỏa mãn và họ hoàn toàn không có cách nào để thông báo sự cố của thiết bị đến người có trách nhiệm - ít ra trong chừng mực mà họ biết. Mới đây, Janelle tình cờ dừng chân trong một trạm dừng dành cho xe tải, ở đó có các nhà hàng thức ăn nhanh, một hiệu bán lẻ lớn, khu nhà vệ sinh và một phòng chơi game. Janelle đếm tất cả các thiết bị SST có thể nhìn thấy trong

tâ`m mă´t của bà và cuô´i cùng ngừng lại ở con sô´ 46. Tâ´t cả nhân viên làm việc ở trạm dừng này đê`u râ´t bận rộn, vì thê´ chă´c hẳn sẽ không có ai thông báo chuyện một máy SST nào đó bị hỏng. Râ´t ít thiê´t bị có ghi ra những sô´ điện thoại liên lạc trong tình huô´ng máy gặp sự cô´. Tâ´t nhiên cũng có một vài người gọi những sô´ điện thoại này, nhưng hâ`u hê´t những người còn lại sẽ đi tìm ngay một máy khác hoặc một cách nào đó có thể đáp ứng nhu câ`u của mình. Bạn câ`n nhớ ră`ng mỗi chiê´c máy đứng yên không hoạt động một ngày là một ngày bạn bị mâ´t thêm doanh thu.

Chúng ta hãy xem xét những rào cản khiê´n khách hàng cảm thâ´y khó trình bày những than phiê`n của mình. Bạn có bă´t họ phải viê´t thư theo mẫu hoặc phải gọi đê´n những sô´ điện thoại đặc biệt không? Bạn đòi hỏi khách hàng phải xuâ´t trình nhiê`u loại giâ´y tờ mỗi khi muô´n đổi hàng hoặc yêu câ`u trả lại tiê`n? Bạn có dành cho họ thời gian thỏa đáng để thông báo một vâ´n đê`? Những yêu câ`u này cùng với thái độ không hài lòng hoặc không hưởng ứng lời phàn nàn đã tạo ra một tâm lý phổ biê´n ră`ng “sẽ chẳng có chuyện gì xảy ra cả!”. Vì thê´, hãy khuyê´n khích khách hàng của bạn đặt câu hỏi để nhận diện những gì đang thật sự gây phiê`n phức cho họ.

Việc xử lý tình huô´ng trong Phâ`n Tư sô´ 4, nơi khách hàng bày tỏ với bạn vê` những vâ´n đê` của họ, đòi hỏi một kỹ năng giao tiê´p và giải quyê´t vâ´n đê` râ´t cao. Quá trình trao đổi với các khách hàng phàn nàn là lúc bạn thu thập được nhiê`u thông tin nhâ´t và cũng là cơ hội tô´t nhâ´t để khôi phục dịch vụ và thực hiện những thay đổi câ`n thiê´t. Nê´u công ty có thể khă´c phục sai sót và nhận trách nhiệm bă`ng một thái độ lịch sự và thân thiện, khách hàng sẵn sàng cho công ty thêm một cơ hội khác.

Một trong những đô`ng nghiệp của chúng tôi tại TMI-US là một bê´p trưởng được đào tạo chuyên nghiệp. Bà đã mua hai phâ`n thịt bò râ´t đă´t tiê`n tại một cửa hàng mà tuâ`n nào bà cũng đê´n đó mua să´m râ´t nhiê`u lâ`n. (Bà â´y thích thực phẩm tươi sô´ng!) Tô´i hôm sau, khi bà chuẩn bị làm món thịt bò bíttê´t, thì chúng đã chuyển sang màu nâu. Bà mang chúng trở lại cửa hàng và nói với người phụ nữ thường bán hàng cho bà ở quâ`y thịt. Nhân viên bán hàng nói: “Bà đã để chúng bên ngoài lâu quá phải không?” rô`i người

này bô`i tiê´p thêm ngay một câu: “Chă´c chă´n tủ lạnh nhà bà không đủ độ lạnh”. Người bạn của tôi cuô´i cùng cũng đổi được hai miê´ng thịt tươi khác nhưng sự cô´ xảy ra đã khiê´n bà không còn thiện cảm với cửa hàng này nữa.

Sự việc này có thể được xử lý theo một cách khác hay không? Trước hê´t người nhân viên đó nên cảm ơn khách hàng vì bà đã mang trả lại phâ`n thịt vì rõ ràng cửa hàng câ`n phải kiểm tra lại với nhà cung câ´p. Cô â´y hẳn đã có thể xin lỗi và thậm chí còn tặng thêm một phâ`n thịt cho khách hàng để bù đă´p cho sự phiê`n toái này. Sau khi đã đổi hàng, cô â´y nên hỏi han thêm một vài câu để đảm bảo khách hàng hiểu ră`ng đây không phải là một sự “dạy dỗ” và chân thành xin lỗi khách hàng vì đã đặt ra những câu hỏi như thê´. Thậm chí nhân viên bán hàng còn có thể hỏi ý kiê´n khách hàng xem tại sao những phâ`n thịt này lại bị trở màu chỉ trong vòng chưa đâ`y 24 giờ. Khi đó, chă´c hẳn khách hàng sẽ là người cộng tác nhiệt tình với người bán hàng và trong những lâ`n sau, người bán hàng có thể hỏi thăm vê` món ăn mà bà đã nâ´u. Đó là cách xây dựng những mô´i quan hệ dài lâu.

Các công ty luôn nhận được nhiê`u ích lợi một khi khách hàng chịu nói ra suy nghĩ của mình, và đây là lý do tại sao các công ty câ`n để khách hàng của họ biê´t là họ râ´t hoan nghênh những lời phàn nàn và những phản hô`i. Điê`u này có nghĩa là những nhân viên tiê´p xúc trực tiê´p với khách hàng phải biê´t cách nhận ra khi nào thì có điê`u gì đó không ổn. Ví dụ, một người gọi đê´n một công ty điện thoại đường dài để phàn nàn vê` quy trình tính cước mà họ đang áp dụng như sau: “Dịch vụ các ông cung câ´p cho tôi không được tô´t”. “Vâng, đúng vậy, tôi làm theo đúng quy định của công ty!”, người đại diện trả lời. Rõ ràng công ty này không quảng cáo dịch vụ của họ theo kiểu: “Chúng tôi mang đê´n cho các bạn dịch vụ râ´t tô´t: đó là chúng tôi luôn làm đúng quy định của công ty”. Công chúng sẽ cười nhạo, nhưng hiển nhiên phải có một ai đó trong doanh nghiệp chỉ thị cho cô nhân viên trẻ này, hay ít ra là hàm ý, ră`ng đây là những gì cô phải làm và phải trả lời khi khách hàng đặt câu hỏi. Những nhà bán lẻ ước tính ră`ng có thể giữ lại đê´n 74% khách hàng không hài lòng nê´u biê´t khă´c phục vâ´n đê`, nhưng như chúng ta đã thâ´y, đa sô´ khách hàng không bao giờ phàn nàn (hoặc chỉ phàn

nàn nếu gặp rắc rối với những món hàng đắt tiền mà họ đã mua). Vì thế, nhà bán lẻ nào chủ trương khuyến khích khách hàng đưa ra lời phàn nàn hẳn là đơn vị đi tiên phong trong việc khôi phục dịch vụ.

Biến lời phàn nàn thành lợi ích bằng cách nhận ra những sai sót thường gặp trong dịch vụ khách hàng

Quá trình khôi phục dịch vụ không diễn ra một cách tự động mà các công ty cần phải suy nghĩ thật thấu đáo về những sai sót có thể có và phải tính đến những giải pháp dự phòng (bởi vì chắc chắn chúng sẽ xảy ra). Ví dụ, các khách sạn cần huấn luyện nhân viên thu ngân cách ứng xử khi xảy ra lỗi tính tiền, các vấn đề liên quan đến phòng ốc, và trước số lượng yêu cầu đặt chỗ quá khả năng đáp ứng của khách sạn. Các hãng hàng không phải hướng dẫn nhân viên cách ứng xử khi máy bay đến trễ, cất cánh trễ, những chuyến bay có số vé bán vượt số chỗ quy định, hành lý bị thất lạc, và những chuyến bay bị hủy. Những người bán tạp hóa phải biết làm gì và nói gì trước hàng người rồng rắn nối đuôi nhau ở quầy tính tiền. Những người bán lẻ cần phải biết cách xử lý tình trạng hết hàng khuyến mãi, thiếu nhân viên phục vụ và sự tăng giá đột ngột. Có phải mọi doanh nghiệp đều chủ động tìm kiếm những sai sót thường gặp và dự phòng cách xử lý khi xảy ra vấn đề không? Ví dụ, liệu có bất cứ tình huống nào trong những tình huống sau đây có thể xảy ra tại một phòng mạch nha sĩ hay bác sĩ hay không?

- Bệnh nhân phải chờ hai tiếng đồng hồ mới đến lượt khám.
- Bệnh nhân không mang theo thẻ bảo hiểm y tế.
- Bệnh nhân phải nghe những lời lẽ thô lỗ từ những kỹ thuật viên hoặc nhân viên làm việc quá sức.

Nếu một doanh nghiệp tích cực thu thập những lời phàn nàn và theo dõi chúng một cách sát sao, họ có thể dễ dàng lập ra một danh

sách bao gồm những loại trục trặc dịch vụ thường tái diễn. Sau đó doanh nghiệp phải trù tính đến những phản hồi của mình. Một số công ty thực hiện hoạt động khôi phục dịch vụ rất tốt. Đó là những công ty làm tốt quá trình huấn luyện nhân viên tiên đoán trước những vấn đề của khách hàng, ngay cả những việc đơn giản như nhắc nhở khách hàng rằng sản phẩm họ vừa mua cần phải có pin mới vận hành được. Trong các công ty có quy trình khôi phục dịch vụ, những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng biết rõ họ luôn được công ty hỗ trợ trong việc khắc phục những sai sót trong sản phẩm và dịch vụ. Vì thế, khi bán một món hàng cho khách hàng, họ biết họ đang bán một cam kết sẽ được thực hiện.

Nordstrom được xem là chuỗi cửa hàng bán lẻ có chất lượng phục vụ khách hàng được đánh giá vào hàng xuất sắc nhất, song ông chủ của hệ thống này, Bruce Nordstrom, nói rằng: “Chúng tôi không muốn nói nhiều về chất lượng dịch vụ của chúng tôi. Sự thật là chúng tôi chưa đạt đến những gì mọi người dành tặng cho chúng tôi. Danh tiếng là một điều gì đó rất mong manh, dễ vỡ. Bạn phải cố gắng từng ngày, từng giờ một”. Vài năm trước, trong một cuộc thăm dò ý kiến trên quy mô toàn thành phố được thực hiện ở Phoenix, bang Arizona, người dân ở đây được yêu cầu kể tên những cửa hàng bách hóa mà họ ưa thích nhất. Nordstrom đã thắng với một khoảng cách đáng kể, dù mãi đến năm 2009 Nordstrom mới bắt đầu mở cửa hàng ở đó. (Có vài cửa hàng của Nordstrom đặt ở các vùng lân cận, nhưng bản thân Phoenix lại không có cửa hàng nào.) Làm thế nào mà Nordstrom có thể tạo ra được một danh tiếng huyền thoại đến như vậy? Một phần của câu trả lời chính là thái độ phục vụ hết sức ấn tượng của các nhân viên làm việc ở Nordstrom trong mọi lúc, mọi nơi. Chúng tôi đã nghe nhiều doanh nghiệp thú nhận rằng họ không bao giờ làm được những điều giống như Nordstrom đã làm cho khách hàng của họ. Điều đó đơn giản là không đúng. Không phải lúc nào Nordstrom cũng có thể thực hiện những kỳ tích này, nhưng sự “mọi lúc mọi nơi” này đã đem lại tác động cần thiết. Người tiêu dùng ở New York bỏ phiếu bầu cho Nordstrom là cửa hàng tốt nhất trong việc tạo cho người mua cảm giác mình là một khách hàng đặc biệt. Bên cạnh đó, thành

công của Nordstrom còn nhờ vào chính sách đổi hàng rất thoáng của họ (dù không phải là không có giới hạn).

Câu chuyện ly kỳ nhất được kể về Nordstrom là một ví dụ nổi tiếng mà có vẻ như là không có thật. Chuyện kể rằng Nordstrom đã hoàn tiền cho một khách hàng lớn tuổi và nhận lại cặp vỏ xe rõ ràng là đã được sử dụng – mặc dù nhà bán lẻ này không hề bán vỏ xe. Nếu bạn muốn đọc toàn bộ câu chuyện hấp dẫn này và những điều đem lại sự nổi tiếng cho Nordstrom, bạn hãy vào trang Web kể về những huyền thoại đô thị Snopes.com. Điều then chốt là, bạn có thể xây dựng danh tiếng qua từng ngày nhưng phải luôn đảm bảo rằng bạn đã và đang làm mọi thứ thật tốt.

Hãy thu thập càng nhiều lời phàn nàn càng tốt

Lý do quan trọng nhất khiến khách hàng than phiền là vì họ tin rằng lời phàn nàn của họ sẽ có kết quả. Chúng ta cần phân biệt rõ cảm giác thất vọng và những lời phàn nàn của khách hàng. Có thể khách hàng đang rất bất mãn và không hề nói bất kỳ điều gì, hoặc họ chỉ hơi cảm thấy không hài lòng và sẵn sàng nói ra vấn đề ấy nếu tin rằng công ty sẽ làm việc gì đó cho họ. Muốn tạo điều kiện để khách hàng trò chuyện với bạn, trước tiên bạn phải xây dựng được một văn hóa đặc trưng trong doanh nghiệp, ở đó mọi người đều biết rằng phản hồi của khách hàng được xem là một hoạt động đầu tư marketing chứ không phải là chi phí. Một trong những phương pháp đơn giản có thể kể đến là sử dụng biểu mẫu để ghi lại thông tin của khách hàng. Hãy đặt tên cho biểu mẫu đó là “Quà tặng của Khách hàng”. Khách hàng sẽ thấy bạn đang rất nghiêm túc nếu bạn sẵn sàng ghi chép lại những điều họ nói. Nếu bạn không lưu lại những ý kiến đóng góp của khách hàng, bạn sẽ nhanh chóng quên chúng.

Khi bạn tổ chức một sự kiện dành cho khách hàng, hãy điện thoại cho họ sau khi sự kiện kết thúc. Một chủ nhà hàng thường điện thoại hỏi thăm tất cả những chủ tiệc đứng ra chiêu đãi từ tám thực khách trở lên, dù họ không hề phàn nàn gì cả. Ông nói: “Chúng tôi biết

rằng với một bữa tiệc lớn như vậy, chúng tôi thường không thể kiểm soát được tất cả các tình huống có thể xảy ra, và biết đâu các vị chủ tiệc không muốn than phiền chúng tôi trước mặt những người khác. Những vị chủ tiệc này là những khách hàng quan trọng, họ thường chi rất nhiều tiền".

Nhiều bạn trẻ thích giao tiếp qua các trang tán gẫu trực tuyến, gồm cả việc tán gẫu kèm hình ảnh trên nền Internet.

(Nếu bạn gõ vào Google cụm từ live chat (tán gẫu trực tiếp), bạn sẽ tìm được trên 82 triệu kết quả. Và nếu con số này làm bạn choáng ngợp, hãy vào Wikipedia [www.wikipedia.com] và tìm từ online chat (tán gẫu trực tuyến) để tìm đọc những thông tin tóm lược khá đầy đủ về chủ đề này.) Cách gởi tin nhắn trực tuyến tức thì cho phép người ta nói chuyện riêng với một người khác trong một thời gian thực. Những công nghệ chuyển giao tiền mặt và phiếu mua hàng trên Internet khiến những khoản bồi hoàn có thể thực hiện ngay tức thì trong những cuộc tán gẫu trực tuyến. Blog cũng là một phương thức khác cho phép các công ty nói chuyện trực tiếp với khách hàng của họ, và chúng có thể được lập ra để dồn khối lượng thông tin về trang Web riêng của các công ty.

Các đường điện thoại miễn phí vẫn là một trong những phương thức cổ điển tốt nhất để liên lạc trực tiếp với khách hàng, đặc biệt là tiếp xúc riêng với từng khách hàng một.

Những số điện thoại miễn phí đã có mặt ở Mỹ từ năm 1967, cũng là năm dịch vụ này được giới thiệu lần đầu tiên với công chúng. Ngày nay, có 98% người Mỹ trưởng thành sử dụng những số điện thoại miễn phí này; 52% trong số họ thực hiện từ 50 cuộc trở lên trong một năm. Việc tạo điều kiện cho khách hàng dễ dàng thực hiện các cuộc gọi miễn phí từ một trang Web sẽ gia tăng tính hiệu quả của quảng cáo, dù là trực tuyến hay bằng ấn phẩm. Căn cứ vào nghiên cứu của mình, AT&T cho biết 86% khách hàng thích gọi số điện thoại miễn phí hơn là viết thư đến công ty, và 62% khách hàng có nhiều khả năng mua hàng ở những công ty có đường điện thoại miễn phí hơn. Tóm lại, một công ty không có đường dây điện thoại miễn phí sẽ gặp bất lợi trong cạnh tranh.

Dĩ nhiên, không phải tất cả các cuộc gọi miễn phí đều chuyển tải lời phàn nàn của khách hàng. Không có dữ liệu chính xác nào cho thấy có bao nhiêu phần trăm trong tổng số các cuộc gọi đó là lời phàn nàn, nhưng AT&T ước tính rằng "một phần khá lớn" trong các cuộc gọi qua đường điện thoại miễn phí là những lời phàn nàn hoặc là những phản ứng của khách hàng, đặc biệt khi những số điện thoại này được in trên sản phẩm. Mỗi năm AT&T in một cuốn Niên giám Điện thoại Miễn phí. Nhiều số điện thoại trong đó được dùng để bán hàng, nhưng chúng cũng có thể được dùng để tiếp nhận phản hồi của khách hàng. Bất kỳ doanh nghiệp nào quyết định sử dụng số điện thoại miễn phí đều cần phải cẩn thận tính toán xem đâu là điều họ muốn đạt được.

Nếu doanh nghiệp của bạn lắp đặt những đường dây điện thoại miễn phí và thông báo cho công chúng mà không có những kiểm soát chặt chẽ, thì có khả năng sẽ bị phát sinh nhiều vấn đề hơn so với những công ty tự ẩn mình không tiếp xúc với khách hàng. Ít nhất bạn phải bảo đảm rằng nhân viên của bạn có thể xử lý được khối lượng những cuộc gọi đến. Một nhà bán lẻ lớn chuyên về đồ nội thất bằng gỗ đã học được một bài học về việc này. Vị lãnh đạo cao nhất của nhà bán lẻ này chuẩn bị lắp đặt các đường điện thoại miễn phí và công bố các đường dây này rộng rãi ra công chúng. Chỉ mới hai tuần đầu, số cuộc gọi đã lên đến hàng ngàn – vượt ngoài khả năng xử lý mà hệ thống được trang bị, khiến cho khách hàng rất khó chịu. Sự bất mãn của khách hàng hẳn đã nằm ngoài dự tính của công ty. Bài học đã rõ: các đường dây điện thoại miễn phí phải được vận hành thí điểm trong một thời gian trước khi chính thức triển khai rộng rãi.

TARP, một công ty nghiên cứu dịch vụ khách hàng có tiếng tại Mỹ, kết luận rằng các đường dây điện thoại hỗ trợ miễn phí là một mối lợi hấp dẫn đối với các công ty – trừ phi những cuộc gọi bị xử lý kém cỏi. Như TARP đã cảnh báo từ một thập niên trước:

> Nếu hệ thống (dịch vụ khách hàng) không được thiết kế để có thể xử lý hiệu quả các cuộc tiếp xúc với khách hàng và sử dụng dữ liệu đó một cách chừng mực mà bỏ qua nguyên nhân cội

> rễ của các vấn nạn, thì tốt hơn công ty không nên tự ràng buộc mình vào những cuộc tiếp xúc như vậy. Cuộc khảo sát chéo ngành của TARP cho thấy rằng một hệ thống dịch vụ khách hàng không hiệu quả còn gây ra nhiều thiệt hại cho thị trường hơn là không tích cực thực hiện dịch vụ khách hàng.

Việc quyết định đưa ra thị trường một kênh điện thoại miễn phí để hỗ trợ/phản hồi cho khách hàng là một quyết định mang tính chiến lược; còn xác định những chi tiết phải trả lời cho những cuộc gọi này là quyết định chiến thuật. Một số công ty không làm tốt sách lược này. Ví dụ, nếu một hệ thống hộp thư thoại được kèm theo một số điện thoại miễn phí, nó phải được quản lý chặt chẽ để tránh tình trạng gọi là cầm tù hộp thư thoại (voice-mail jail). Tình trạng này xảy ra khi người gọi bị mắc kẹt giữa các bảng chọn (menu) luôn bị lặp đi lặp lại, bị dẫn đi lòng vòng mà không thể kết nối được với một người có thực. Chủ tịch của TARP, John Goodman, nói rằng sẽ có thiệt hại lớn đối với mối quan hệ công ty-khách hàng nếu khách hàng không liên lạc được với người có trách nhiệm của công ty. Goodman nói rằng mức độ hài lòng của khách hàng bị sụt giảm khoảng 10% nếu họ buộc phải để lại tên tuổi và số điện thoại liên lạc trên hộp thư thoại và chờ được gọi lại. Một bài viết về việc mở rộng văn hóa kinh doanh (sử dụng đường dây điện thoại miễn phí) liệt kê những lợi ích do phàn nàn của khách hàng đem lại như sau:

- **Nâng cao lòng tin của người tiêu dùng:** Khách hàng nghĩ rằng bạn đáng tin cậy hơn nếu họ có thể liên lạc với bạn một cách dễ dàng. Dù Hãng Honda không nói rằng chỉ riêng số điện thoại miễn phí đã tạo ra thành công cho dòng xe Honda Acura của họ, nhưng họ khẳng định rằng việc lắp đặt đường dây này đã gởi đến các khách hàng một thông điệp rất rõ ràng, đó là: “Chúng tôi không bỏ mặc các bạn nếu các bạn gặp rắc rối khi sử dụng sản phẩm của chúng tôi”.

- **Phản hồi cho khách hàng ngay tức khắc:** Paul Walsh, cựu CEO của Pillsbury, nói rằng: “Nếu sản phẩm của chúng tôi có trục trặc, tôi mong rằng chúng tôi sẽ là những người đầu tiên được nghe về điều đó”.

- **Giảm bớt lời phàn nàn về những sự cố thông thường:** Nếu khách hàng gọi đến chỉ để hỏi thông tin, bạn có thể tận dụng cơ hội để hướng dẫn họ về cách phòng tránh các sự cố khác. Armstrong World Industries đã in số điện thoại miễn phí trên vật liệu làm sàn không cần đánh bóng của họ, đồng thời hướng dẫn khách hàng gọi Armstrong để biết cách tẩy được số điện thoại này. Số điện thoại dễ dàng mất đi khi lau bằng nước ấm, nhưng trong khi Armstrong nói chuyện với khách hàng trên điện thoại, họ được Armstrong chỉ dẫn cách bảo quản sàn như thế nào để tránh được những vấn đề do sáp đánh bóng gây ra. Armstrong World cho rằng việc tư vấn cho khách hàng qua điện thoại miễn phí như thế có thể kiểm soát được cảm xúc tiêu cực của khách hàng và ước tính mang về cho Armstrong một khoản doanh thu đáng kể là 12.000 đô-la trên mỗi khách hàng. Armstrong xem đường dây điện thoại miễn phí là một kênh tạo ra thu nhập.

- **Giúp hạn chế các vụ kiện tụng**: Đôi khi việc gọi điện thoại ngay lập tức cũng có thể giải quyết được những vấn đề chớm phát sinh trước khi khách hàng bắt đầu nghĩ đến việc kiện tụng.

- **Gia tăng thông tin nghiên cứu sản phẩm và thị trường:** Những người gọi đến qua các đường dây điện thoại miễn phí sẽ chia sẻ với công ty những điều họ thích, không thích, những gì có tác động và không tác động đến họ. Những cuộn băng ghi âm các cuộc gọi này có thể được bật lên cho các nhà quản lý sản phẩm và các nhân viên có liên quan nghe trực tiếp suy nghĩ của khách hàng. Kraft General Foods in các số điện thoại miễn phí trên hầu hết các bao bì sản phẩm mới của họ và nói: "Những con số - 800- đã cho chúng ta một cơ chế phản hồi rất tuyệt vời để cải tiến sản phẩm, dịch vụ của chúng ta".

- **Tăng cơ hội bán sản phẩm cộng thêm:** Trong khi hầu hết các công ty xem những đường dây điện thoại miễn phí phục vụ cho việc hỗ trợ về sản phẩm chủ yếu là một cách để củng cố lòng trung thành của khách hàng đối với nhãn hiệu, thì đây cũng là cách đề xuất với khách hàng những sản phẩm cộng thêm qua

điện thoại đang lúc họ gọi với chủ ý là để phàn nàn: “Nếu ông thích (hoặc không thích) sản phẩm này, tôi cũng có thể giới thiệu cho ông... Hầu hết khách hàng của chúng tôi đều nói rằng... Tôi có thể gởi đến bà một phiếu mua hàng nửa giá để dùng thử không?”. Hầu hết các công ty đều nhận thấy rào cản lớn nhất phải vượt qua khi phát triển những khách hàng trung thành là thuyết phục họ sử dụng thử sản phẩm của công ty. Nếu họ tỏ ra thích thú và giá cả sản phẩm hợp lý, có lẽ họ sẽ tiếp tục sử dụng sản phẩm đó.

- **Thể hiện sự quan tâm đặc biệt đến những khách hàng đặc biệt:** Việc thiết lập đường dây điện thoại miễn phí riêng cho các khách hàng lớn chính là cách công ty mang đến sự quan tâm đặc biệt và cung cấp dịch vụ đặc biệt cho họ. United Airlines có một số điện thoại miễn phí chỉ dành riêng cho những người bay trong các chuyến bay thuộc Dịch vụ Toàn cầu, đó là những khách hàng thường xuyên bay đường dài với hạng ghế đắt nhất của United Airlines.

- **Nguồn phát sinh thêm những lời phàn nàn:** Thực ra mà nói, một đường dây điện thoại miễn phí chính là biểu hiện của câu nói: “Chúng tôi không lo sợ; chúng tôi chỉ muốn nhận được nhiều “quà tặng” của bạn hơn nữa!”.

Biến lời phàn nàn thành sức mạnh của bạn trên thị trường

Những lời phàn nàn được ghi nhận lại sẽ cho bạn biết khách hàng đang quan tâm đến điều gì nhất. Nghiên cứu trên phạm vi rộng được thực hiện trên 25 năm qua đã cho thấy rằng khách hàng chủ yếu nói về những vấn đề quan trọng đối với họ, về những sự cố họ nghĩ có thể giải quyết được, và về những sự cố mà họ muốn công ty khắc phục. Quan điểm này của khách hàng đi ngược với suy nghĩ của nhiều nhà cung cấp dịch vụ và các nhà quản lý, rằng những khách hàng phàn nàn thường đòi hỏi những điều không bao giờ có. Những khách hàng phàn nàn là những người đặt

tiền vào tay của các doanh nghiệp và đang cố gắng – trong hầu hết trường hợp – làm đúng một điều bị người khác cho là sai. Dù xem ra dường như hơi nghịch lý, nhưng để biến lời phàn nàn thành quà tặng, bạn phải vui mừng đón nhận chúng hơn là nhăn mặt trước chúng. Đây là một vài ví dụ. Sau khi lắng nghe những phàn nàn của khách hàng, một công ty du lịch lữ hành nhận ra rằng nếu du khách có những kỷ niệm tích cực liên quan đến các dịch vụ thực phẩm, thì toàn bộ thời gian nghỉ sẽ được xem là tích cực. Darty, một nhà cung cấp hàng gia dụng của Pháp, rất hoan nghênh những lời phàn nàn của khách hàng khi họ nói cho công ty biết rằng sản phẩm của họ không phải là hàng rẻ nhất trên thị trường. Lời hứa thương hiệu của họ là những gì họ sẽ phải bảo đảm, vì vậy thực ra mà nói, khách hàng đang tiết lộ tin tức tình báo của thị trường khi họ phàn nàn rằng giá của Darty không phải là giá thấp nhất.

Frederick Reichheld nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tích cực đón nhận những lời phàn nàn khi ông nói rằng để tạo giá trị cho khách hàng của bạn, bạn phải hiểu được quan điểm của họ là gì, họ muốn gì và không muốn gì. Hy vọng rằng họ sẽ tiết lộ với bạn những thông tin này trong lúc phàn nàn. Khách hàng và người bán hàng có những suy nghĩ khá khác biệt nhau. Như đã nói trước đây, các nhân viên bộ phận dịch vụ khách hàng có khuynh hướng đổ lỗi cho khách hàng khi sản phẩm hay dịch vụ xảy ra sự cố, trong khi đó khách hàng lại thường đổ lỗi cho công ty. Khi không hiểu được suy nghĩ của khách hàng, các công ty thường không thể đánh giá đúng mức tính hợp lý trong những lời phàn nàn của khách hàng. Điều này làm cho nhân viên khó nhìn thấy được mối liên kết hành vi phàn nàn với lợi ích họ nhận được từ phản hồi của khách hàng.

Trước một xấp thư phàn nàn, một nhóm quản lý và một nhóm khách hàng được hỏi xem họ nghĩ những lời phàn nàn này có chính đáng không. Hơn một nửa các nhà quản lý cho những lời phàn nàn này là không hợp lý; trong khi hơn một nửa khách hàng ủng hộ những người viết thư vì đã có những lời phàn nàn chính đáng. Các quản lý kết luận rằng rõ ràng khách hàng muốn những điều không bao giờ có, họ cứ bị lẫn lộn, hoặc đơn giản là họ đã sai hoàn toàn. Nếu hầu hết các nhà quản lý đều có suy nghĩ như vậy thì việc họ không

muốn nghe lời phàn nàn là chuyện chẳng có gì đáng ngạc nhiên và suy nghĩ này sẽ nhanh chóng lan ra khắp doanh nghiệp.

Trong một nghiên cứu khảo sát khác, người ta tiến hành so sánh suy nghĩ của những người đi mua sắm quần áo và những người có xe cần mang đi sửa với cách nhìn của những người bán quần áo và thợ sửa xe. Tất cả bốn nhóm đều được đặt một câu hỏi giả định về một sự cố dịch vụ (chiếc xe bị hỏng ngay sau khi vừa được sửa) hoặc một sự cố về sản phẩm (đường may bị bung chỉ) là do khách hàng gây ra hay do sản phẩm có chất lượng kém hay dịch vụ sửa chữa còn thiếu sót. 80% khách hàng cho rằng lỗi do người thợ máy vì đã sửa chữa cẩu thả, trong khi có đến 80% thợ máy lại quy kết cho chủ xe hoặc cho "những nguyên nhân khác". 87% khách hàng cho rằng đường may bị bung chỉ là do sản phẩm có chất lượng kém, nhưng 64% nhân viên bán quần áo lại đổ lỗi này cho các khách hàng, rằng do họ mua nhầm kích cỡ hoặc do họ có thân hình quá khổ. Các nhà nghiên cứu cũng nhận ra rằng thái độ của người bán hàng hay người phục vụ chỉ tương quan trực tiếp đến sản phẩm mà họ đã bán. Nói cách khác, nhân viên bán quần áo đổ lỗi cho thợ máy vì lỗi sửa xe, còn thợ sửa xe lại đổ lỗi cho xí nghiệp may quần áo vì những đường may bị bung chỉ(!).

Mục tiêu cốt yếu của việc huấn luyện nhân viên cách xử lý các lời phàn nàn phải bao gồm cả việc làm cho tất cả mọi người trong doanh nghiệp (bao gồm cả bộ phận sản xuất) hiểu rằng khách hàng rất hiếm khi nói ra hết mọi thứ. Một trong những nhãn hiệu mạnh nhất của Trung Quốc là nhà sản xuất hàng gia dụng Haier. Công ty gần như phải ngưng hoạt động khi Zhang Ruimin được phân công chịu trách nhiệm vực dậy doanh nghiệp nhà nước này vào năm 1984. Năng lực quản lý chất lượng vượt trội của Zhang có được là nhờ vào những kiến thức đã học và đã đọc. Ông tin rằng lời phàn nàn của khách hàng chính là những người thầy lớn đối với tất cả mọi người làm việc trong nhà máy. Có lần, một khách hàng mang trả lại một chiếc tủ lạnh Haier, Zhang cương quyết đổi lại cho người này một chiếc tủ lạnh đang hoạt động tốt. Sau đó, ông cho kiểm kê toàn bộ kho hàng 400 tủ lạnh và biết được rằng trong đó có khoảng 80 cái không thể hoạt động được. Zhang bảo nhân viên dùng búa tạ đập tan từng mảnh những chiếc tủ lạnh này. Bất đắc dĩ lắm nhân

viên của ông mới làm được việc này. Zhang nói với nhân viên: "Nếu chúng ta không phá hủy mấy cái tủ lạnh này ngày hôm nay, thì trong tương lai chính chúng ta sẽ bị thị trường nghiền nát!".

Một trong những chiếc búa trong lần đập bỏ sản phẩm năm nào vẫn còn được trưng bày tại trụ sở chính của Haier để nhắc nhở mọi người về chất lượng sản phẩm. Giống như câu chuyện về chiếc vỏ xe của Nordstrom, câu chuyện này cũng đã đi vào huyền thoại lịch sử kinh doanh hiện đại. Hiện nay, Haier được xếp vào một trong những thương hiệu mạnh nhất của Trung Quốc, với doanh thu hàng năm đạt 10 tỷ đô-la. Năm 2006, Haier được bình chọn là một trong 500 doanh nghiệp đứng đầu toàn cầu. Nhiều người tin rằng dân chúng Trung Quốc chỉ chọn mua hàng có giá cả không quá xa xỉ. Nhưng rõ ràng Haier đã chứng tỏ điều này không đúng đối với trường hợp của họ. Và tất cả bắt đầu từ một lời phàn nàn.

Tác dụng của những mối quan hệ khách hàng gắn bó, những lời truyền miệng tích cực đến việc gia tăng doanh số

Khi một khách hàng chi một số tiền lớn để lái một chiếc xe hơi mới về nhà, cả người mua lẫn người bán đều vui vẻ.

Nhưng quy trình bán hàng này chưa thật sự thử thách nhiệt tình của người bán. Phải có trục trặc thì mới thấy được sức ép mà những người làm công việc kinh doanh phải gánh chịu. Liệu người bán có còn mỉm cười khi khách hàng thông báo những sự cố xảy ra cho chiếc xe không? Người bán vẫn sẽ đáp ứng nhiệt tình trước những yêu cầu hệt như khi khách hàng lần đầu tiên hỏi về các đặc tính của chiếc xe chứ? Trong ngành kinh doanh xe hơi, cách đối xử với khách hàng trong mọi lần giao dịch sẽ quyết định xem khách hàng có trở lại mua tiếp một chiếc xe khác nữa không.

Việc đáp ứng tất cả những kỳ vọng của khách hàng, dù trong lần bán hàng thứ nhất hoặc khi tiếp nhận phàn nàn hoặc có yêu cầu về bảo trì, sẽ xây dựng lòng tin giữa người mua và người bán. Điều

này đặc biệt đúng đối với những mối quan hệ giữa khách hàng với các chuyên gia. Nếu khách hàng hài lòng với cách xử lý vấn đề của bác sĩ, luật sư, nha sĩ, nhà tư vấn tâm lý, kế toán viên, hay những người làm công tác chuyên môn khác thì chắc chắn mối quan hệ này xây dựng được lòng trung thành của khách hàng và lôi kéo họ trở lại nhiều lần sau.

Những khách hàng mang sản phẩm đến sửa chữa có thể mua thêm sản phẩm khác nếu họ được đối xử tốt. Vừa mới đây, một trong những nhân viên của TMI than phiền với người bán về tình trạng hay trục trặc của chiếc máy in laser màu. Cô ấy kể lại rằng vì cô được đối xử quá chu đáo nên cô quyết định mua thêm một chiếc máy in thứ hai tại đây. Hẳn cô sẽ không bao giờ làm như vậy nếu cách cư xử mà cô nhận được từ bộ phận sửa chữa làm cô tức giận.

Ví dụ kế tiếp này được gởi đến chúng tôi qua e-mail. Một luật sư làm việc cho một công ty viễn thông lớn chọn mua vật dụng cho phòng ngủ. Đến lúc ký hợp đồng mua không lãi suất nếu thanh toán bằng tiền mặt trong vòng 90 ngày, bà đã đặt những câu hỏi mà người bán hàng không thể trả lời. Người quản lý được gọi đến giúp. Người quản lý này không thích giọng điệu của những câu hỏi và đại khái đã nói với luật sư rằng hợp đồng này là như thế và nếu bà không thích, bà có thể mua ở nơi khác. Rồi người quản lý nói lớn tiếng với người bán hàng rằng lẽ ra cô nên trả lời với khách hàng y như vậy. Bà luật sư bước ra khỏi cửa hàng, trong tay còn cầm tập sách quảng cáo về tấm nệm Sleep Country mà bà đã thật sự muốn mua. Bà gởi một e-mail đến người chủ cửa hàng và kể lại toàn bộ sự việc. Đích thân người chủ đã gửi thư trả lời bà vào ngay ngày hôm sau để xin lỗi về sự việc đã xảy ra và đề nghị giao ngay một bộ dùng trong phòng ngủ đến tận nhà bà mà không tính phí vận chuyển.

Có lẽ chúng ta đều đồng ý rằng cách giải quyết như thế là chính xác và thỏa đáng, và chúng ta cũng sẽ không khơi lại câu chuyện làm gì nếu không có thêm một chi tiết nữa. Ngày hôm sau, một người khác nghe kể chuyện khắc phục sự cố đặc biệt này và đã nói với mẹ cô, người đang ra ngoài tìm mua một tấm nệm mới, về Sleep Country. Thế là người mẹ, thay vì đến một cửa hàng bán lẻ

khác, đã quyết định mua một tấm nệm từ Sleep Country và được giao hàng tận nhà vào ngày hôm sau. Dựa vào truyền miệng, Sleep Country đã bán được thêm lần thứ hai mà lẽ ra họ đã mất cơ hội. Trang Web của Sleep Country nói: "Kể từ khi thành lập vào năm 1991 đến nay, chưa có công ty nào có thể sánh được với Sleep Country về chất lượng dịch vụ khách hàng, giá cả ưu việt và sự tận tâm phục vụ".

Trong một nghiên cứu được tiến hành trên 700 sự cố xảy ra trong các ngành hàng không, khách sạn, nhà hàng, các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra rằng trong số những khách hàng có kỷ niệm đẹp về các dịch vụ tốt, có đến 25% bắt đầu từ một số trục trặc trong việc cung cấp dịch vụ. Bài học này mang tính quyết định đối với công tác quản trị. Các doanh nghiệp không cần chạy trốn khỏi những trục trặc trong dịch vụ, mà mỗi người đại diện công ty đều có một cơ hội chuyển biến một tình huống tiêu cực thành một kinh nghiệm tích cực cho khách hàng.

Biến lời phàn nàn thành cơ sở cho hoạt động Quản lý Chất lượng Toàn diện

Cựu cố vấn về chất lượng, W. Edwards Deming, mô tả việc khôi phục dịch vụ như dập một đám cháy. "Tìm kiếm những điểm nằm ngoài tầm kiểm soát, tìm nguyên nhân gốc rễ và loại trừ nó đi chính là cách bạn đưa quy trình phục vụ khách hàng về đúng vị trí của nó." Như vậy, khôi phục dịch vụ không giống hoạt động cải tiến chất lượng. Quy tắc cơ bản của Quản lý Chất Lượng Toàn diện (Total Quality Management - TQM) là sự cải tiến liên tục. Cải tiến liên tục tức là thừa nhận rằng bạn không bao giờ đạt được chất lượng toàn diện; bạn chỉ tiệm cận nó mà thôi. Đó là một quá trình mà cả công ty, dịch vụ, và sản phẩm của họ thích nghi với một thị trường luôn thay đổi.

Để khám phá được các quy trình và sản phẩm cần thay đổi như thế nào nhằm làm hài lòng khách hàng, các công ty cần nắm được mọi thông tin cụ thể nhất. Lời phàn nàn có thể chính là thành phần chủ yếu của nguồn cung cấp thông tin đó. Những thông tin phản hồi từ khách hàng sẽ mách bảo nhân viên cách thức cải tiến

dịch vụ và mở rộng kênh phân phối sản phẩm mà họ không bao giờ có thể tự nghĩ ra. Xử lý những lời phàn nàn như thể đó là phản hồi của khách hàng, mà khách hàng lại được xem là một tài sản giá trị nhất của doanh nghiệp, sẽ giúp công ty tạo ra một văn hóa tập trung vào khách hàng. Văn hóa này, đến lượt mình, sẽ là nền tảng của các chiến lược TQM hiệu quả. Như Phil Crosby, tác giả của cuốn Quality Is Free (Chất lượng là thứ cho không), đã viết: "Hãy làm hài lòng khách hàng trước hết, sau cùng, và luôn luôn".

Khôi phục dịch vụ chăm sóc khách hàng, hãy xem họ là thượng đế và bảo đảm rằng bạn giữ đúng lời hứa chất lượng dịch vụ đối với họ. Hãy luôn nhớ rằng lời phàn nàn của khách hàng là một trong những nguồn cung cấp thông tin quý báu để cải tiến chất lượng sản phẩm, dịch vụ và nâng cao vị thế của bạn trên thương trường.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Bạn thấy lời phàn nàn của khách hàng không hợp lý trong những tình huống nào? Bạn nghĩ khách hàng sẽ phản ứng như thế nào khi bạn cho rằng lời phàn nàn của họ là phi lý?
- Công ty của bạn sẽ phản hồi như thế nào với những khách hàng phàn nàn các sự cố thực ra là do lỗi của họ? Liệt kê một số lời phàn nàn thuộc dạng này mà bạn thường gặp phải. Để xử lý lời phàn nàn trong các tình huống đó, bạn có kế hoạch gì để tư vấn trực tiếp cho khách hàng hoặc để khôi phục dịch vụ?
- Trong công ty của bạn có tình huống nào mà mối quan hệ với khách hàng trở nên thân thiết hơn sau khi xảy ra sự cố liên quan đến sản phẩm/dịch vụ?
- Các nhân viên bộ phận dịch vụ khách hàng làm thế nào để thể hiện hình ảnh tích cực của công ty trong khi giải quyết những vấn đề của khách hàng?
- Công ty của bạn mất bao nhiêu chi phí để giải quyết những vấn đề của khách hàng? Việc giữ được những khách hàng trước đây

từng thất vọng giúp tăng bao nhiêu doanh số cho công ty của bạn? Bạn có thường tính toán những chi phí và thu nhập này và thông báo cho mọi người trong công ty biết không?

- Nếu công ty bạn đã lắp đặt những đường dây điện thoại miễn phí, bạn có để ý xem khách hàng của bạn có hài lòng với tốc độ và hiệu quả qua cách bạn xử lý các cuộc gọi không? Bạn có thường xuyên gọi vào các đường dây điện thoại miễn phí của công ty để kiểm tra và rút kinh nghiệm cho dịch vụ mà bạn cung cấp đến khách hàng hay không?
- Bạn có phân biệt được khách hàng nào cho bạn những phản hồi có giá trị và trung thực về sản phẩm và dịch vụ của bạn không? Bạn có thiết lập các kênh nhận phản hồi của khách hàng không?
- Những hệ thống nào được đặt tại chỗ để thu thập những lời phàn nàn của khách hàng mà nhân viên có thể nghe được? Liệt kê những phương pháp khác nhau mà bạn và công ty đã áp dụng để nhận phản hồi của khách hàng ngay tại chỗ?
- Những hệ thống thu nhận phản hồi của bạn được thiết kế chủ yếu để thu được những lời khen ngợi hay phàn nàn?
- Những nhân viên nào thường mất nhiều thời gian với khách hàng? Thông tin mà họ thu thập được chuyển lại cho công ty bằng cách nào?

~ 4 ~

TẠI SAO HẦU HẾT KHÁCH HÀNG KHÔNG MUỐN PHÀN NÀN?

"Tại sao bạn không phàn nàn?" Dù câu hỏi này rất đơn giản nhưng lại có nhiều câu trả lời thật đáng ngạc nhiên. Có lần chúng tôi nghe đến 150 lý do khác nhau do chỉ một nhóm người trả lời cho câu hỏi tại sao họ lại không phàn nàn. Khi nghe hỏi câu này, người ta nhanh chóng thốt ra rất nhiều lý do, đó chính là lúc bạn bắt đầu hiểu được tại sao có quá nhiều khách hàng bỏ đi mà không nói một lời nào.

TARP đã đưa kết luận rằng số lượng những lời phàn nàn thật sự đang sụt giảm, ngay cả khi khách hàng phải đối diện với những vấn đề nghiêm trọng. Điều này là kết quả của một hiện tượng mà công ty này gọi là "sự tuyệt vọng được rèn luyện".

John Goodman nói: "Cơ cấu quản lý của công ty đã rèn luyện khách hàng thành người chấp nhận các sự cố như một thông lệ trong việc mua bán – nếu đã thấy trước một triển vọng không có gì thay đổi, tại sao họ phải phàn nàn làm gì cho phiền phức?". Có lẽ để nhấn mạnh câu nói của Goodman, trong Báo cáo Tác động của Kinh nghiệm Phục vụ Khách hàng năm 2007 (2007 Customer Experience Impact Report), RightNow Technologies đã kết luận rằng dịch vụ tốt vẫn là một tiêu chí phân biệt quan trọng. 51% số người được khảo sát đã trả lời rằng dịch vụ nổi trội là điều làm họ quay lại với công ty; 60% nói rằng đây là lý do chính khiến họ giới thiệu một công ty cho người khác. RightNow cũng nhận ra rằng ngày càng có nhiều người nói họ sẽ không quay lại với một doanh nghiệp sau khi trải qua một vấn đề tồi tệ: năm 2007 con số này lên đến 80%, trong khi đó năm 2006 chỉ là 68%.

Dưới đây là một số trong rất nhiều lý do khiến nhiều người không muốn phàn nàn:

- Tôi không muốn phá hỏng bầu không khí của bữa tiệc. Tôi không phải là chủ tiệc, vì vậy tôi không muốn làm ầm ĩ lên. Tôi có thể lịch sự nơi bàn tiệc nhưng tôi sẽ phàn nàn trong phòng rửa mặt.
- Việc đó không đáng nhắc đến. Dù sao thì cũng đâu có ai chịu nghe tôi.
- Đó không phải là điều gì kinh khủng lắm. Suy cho cùng, so với những người phải chết đói trên khắp thế giới thì lời phàn nàn của tôi chẳng là gì cả.
- Họ hỏi tôi mã số nhận dạng cá nhân (PIN), mà tôi thì không thể nhớ cái nào là cái nào. Tôi có cả hàng tá số tài khoản.
- Mọi chuyện thật rõ ràng: người tôi đang nói chuyện không đủ thẩm quyền, hoàn toàn không phải là người ở cấp cao nhất, cho nên anh ta sẽ không hiểu đúng ý tôi được.
- Có thể họ sẽ đặt câu hỏi ngay khi tôi phàn nàn, nên tôi cần phải tự bảo vệ mình.
- Phàn nàn có khi làm tôi tốn kém nhiều hơn.
- Vì giải pháp của họ là yêu cầu tôi gọi đến một số điện thoại đường dài khác.
- Tôi không tin là họ sẽ giữ kín lời than phiền của tôi.
- Tôi đã phàn nàn một lần rồi, họ ghi âm cuộc gọi của tôi rồi mở cho mọi nhân viên ở trung tâm chăm sóc khách hàng cùng nghe.
- Thông qua ngôn ngữ hình thể của họ, tôi biết là họ không muốn nói chuyện với tôi.
- Họ luôn làm tốt công việc của mình. Chỉ riêng trường hợp của tôi thì họ mới làm không tốt mà thôi.

- Tôi cảm thấy tiếc cho nhân viên đó.
- Họ bảo tôi nên viết một lá thư. Ai có thì giờ làm chuyện đó?
- Cô nhân viên giúp đỡ tôi thật xinh đẹp, tôi không muốn mình trông như một gã càm ràm trước mặt cô ấy.
- Vấn đề này có liên quan đến nhiều người khác nữa; lẽ ra trưởng nhóm phục vụ phải trực tiếp xử lý chứ!
- Tôi phàn nàn về một sản phẩm dành cho “phái nữ”, trong khi đó người đứng ra giải quyết vấn đề lại là một người đàn ông. Tôi ngượng quá nên không nói được gì.
- Tôi chẳng biết nói với ai!
- Tôi mà nói ra chắc họ sẽ đối xử thô lỗ với tôi.
- Nếu tôi nói ra, hẳn nó sẽ thành chuyện lớn.
- Chắc hẳn họ sẽ đối xử với tôi như tội phạm.
- Chắc hẳn tôi sẽ phải chờ lâu lắm mới có câu trả lời.
- Tôi chưa được duyệt khoản vay đó; tôi phải chờ cho đến khi được duyệt đã.
- Bộ phận tiếp nhận phản hồi của khách hàng luôn đóng cửa vào giờ ăn trưa.
- Quên nó đi. Tôi đã gởi một e-mail cho họ mà có thấy hồi âm gì đâu!
- Họ sẽ bảo là tôi phải mang đến cho họ bản gốc của các chứng từ mua hàng, mà tôi thì không rõ chúng đang ở đâu.
- Tôi đã quẳng hóa đơn mua hàng đâu mất rồi.
- Người mà tôi muốn phàn nàn có thể bị đuổi việc.

- Tôi không biết phải trình bày tình huống này như thế nào nữa. Nó quá riêng tư.
- Ai mà biết được? Rất có thể họ sẽ nhổ nước bọt vào đĩa thức ăn của tôi trong nhà bếp trước khi mang lên phục vụ.
- Tôi cũng chịu một phần trách nhiệm.
- Chẳng lẽ tôi phải đi lên đến tầng ba để gặp bộ phận nhận phàn nàn sao? Tôi không có thời gian!
- Mới tuần trước tôi vừa gặp họ để phàn nàn rồi; họ sẽ nghĩ tôi là kẻ kén cá chọn canh hay là một tên hay càm ràm lải nhải!
- Lần trước tôi cũng đã than phiền rồi, nhưng chẳng có gì xảy ra cả!
- Tôi quen biết người này. Lâu lắm chúng tôi mới gặp lại nhau. Tuyệt nhiên tôi không muốn phàn nàn với bạn tôi điều gì.
- Tôi thà bỏ đi và không bao giờ quay trở lại, mà cũng không nói gì. Đó là cách dễ làm nhất.
- Chắc là tôi chỉ chuốc thêm khó chịu về mình thôi. Tốt hơn là quên phéng nó đi.
- Con gái tôi làm hầu bàn. Tôi biết những người này phải làm việc cực nhọc như thế nào. Tôi sẽ không phàn nàn về bất cứ người nào làm công việc đó.
- Nếu tôi phàn nàn với cô giáo của con trai tôi lúc này thì cô ấy sẽ trút giận lên đầu nó lúc khác.
- Nếu tôi phàn nàn về người đó, có thể anh ta sẽ theo dõi tôi. Bạn biết ngày nay người ta có thể dở hơi tới mức nào.
- Tôi đã có cả thảy năm vấn đề. Tuyệt nhiên tôi sẽ không phàn nàn hết tất cả. Họ sẽ không bao giờ lắng nghe. Tôi sẽ đề cập đến duy nhất một vấn đề trong số đó mà thôi.

- Biết đâu tôi lại làm cho tình hình của mình tồi tệ hơn.

Đó là một danh sách dài dằng dặc khiến người ta hiểu rõ vì sao quá nhiều người gặp chuyện đáng phàn nàn nhưng lại không nói gì cả.

Làm thế nào những người xử lý lời phàn nàn khiến khách hàng không muốn than phiền

Sau đây là những thái độ của bộ phận tiếp nhận phản hồi khiến khách hàng không muốn nói hết suy nghĩ của mình: những lời xin lỗi suông thiếu cảm xúc, hành động từ chối, đổ lỗi hay hứa hẹn nhưng không thực hiện, không hề có phản hồi, cư xử thô bạo, lời phàn nàn bị chuyển sang người khác, thái độ trốn tránh trách nhiệm cá nhân, cách từ chối phi ngôn từ, tra hỏi khách hàng bằng những câu hỏi lặp đi lặp lại, hoặc một cuộc trao đổi thiếu tôn trọng tạo cảm giác như một cuộc hỏi cung.

Những lời xin lỗi suông: Một khách hàng bước vào nhà hàng và đứng tựa vào bức tường vừa mới sơn, một vệt sơn dính vào áo ông. Ông ấy nói với nhân viên phục vụ ở đó, nhưng tất cả những người này đều xin lỗi vì chuyện đã xảy ra mà không nghĩ ra cách nào để khắc phục tình trạng này. "Xin lỗi." Vị khách hàng nói: "Họ chỉ giỏi nói câu xin lỗi nhưng lại không làm gì hết. Chỉ 'Xin lỗi' thôi là chưa đủ."

Hành động từ chối: Sự từ chối thường bắt đầu bằng một lời xin lỗi. "Xin lỗi, nhưng tôi không thể làm gì được. Xin mời người kế tiếp!" Nếu vị khách hàng này cự cãi lại, bà ấy sẽ được nghe: "Kìa, tôi đã nói rằng tôi không thể làm gì cho bà được. Nào, bây giờ tôi có thể giúp khách hàng kế tiếp được chưa?". Phản ứng của khách hàng là: "Họ lấy tiền của tôi. Đó là thứ họ có thể làm, nhưng khi có trục trặc họ lại không giúp đỡ gì cả".

Hành động đổ lỗi: Khách hàng bị đổ lỗi vì chính lời phàn nàn của mình. "Ông đã làm sai rồi." "Lẽ ra ông nên báo sớm hơn." "Ông đã đưa nhầm phiếu bảo hành rồi." "Ông chưa đăng ký phiếu bảo

hành sao.” Phản ứng của khách hàng là: “Những tấm phiếu bảo hành của họ chẳng có nghĩa lý gì cả”.

Những lời hứa không được thực hiện: Nhân viên bộ phận tiếp nhận phản hồi hứa sẽ khắc phục một vấn đề sau một thời hạn nào đó nhưng thật ra họ không sửa chữa gì cả. Điều này ngược hẳn với những điều đã quảng cáo. Phản ứng của khách hàng là: “Rõ ràng là họ không cư xử đúng như những gì họ nói. Tôi tự hỏi không biết họ còn không làm những gì khác nữa”.

Không hề có phản hồi: Hành vi này xảy ra thường xuyên hơn bạn tưởng. Các nhân viên thuộc bộ phận tiếp nhận thông tin không gọi lại để trả lời cho những cuộc gọi đến hoặc hồi âm cho những phàn nàn được chuyển đến bằng thư. Có khi khách hàng phải gọi đi gọi lại mấy lần, lần nào người ta cũng bảo rằng họ sẽ được giúp, nhưng không có gì xảy ra hết. Phản ứng của khách hàng: “Quên chuyện này đi. Người ta chỉ muốn lấy được tiền của tôi thôi. Khi có được rồi thì họ biến!”.

Cách cư xử thô bạo: Thái độ lịch sự tối thiểu nhất cũng không còn nữa; nhiều khách hàng bị đối xử thô bạo, bị xúc phạm; trong một số trường hợp, họ cảm thấy như mình là tên tội phạm. Các nhân viên đắc chí: “Sẽ không có ai còn dám phàn nàn về chuyện đó nữa”. (Điều này không có nghĩa là một ai đó cảm thấy không thích phàn nàn; nó chỉ có nghĩa là chưa có ai phàn nàn thôi). Khách hàng tự hứa với lòng mình: “Mai mốt tôi sẽ không bao giờ dính líu đến những người này nữa – trừ phi tôi đang hấp hối và buộc phải cần đến họ”.

Lời phàn nàn bị chuyển qua cho nhiều người khác: “Tôi không thể giúp gì cho ông. Ông phải lên lầu [trình bày vấn đề với một người khác, viết những thắc mắc ra và gởi đến một bộ phận khác]”. Hoặc, “Chúng tôi chỉ là nhà phân phối; ông sẽ phải liên hệ với nhà sản xuất.” Khách hàng sẽ rên rỉ: “Tại sao họ lại gây khó khăn như vậy chứ? Họ không muốn tôi là khách hàng của họ sao?”.

Thái độ trốn tránh trách nhiệm cá nhân: “Tôi đâu có làm việc này! Đó không phải là lỗi của tôi!” “Tôi rất muốn giúp ông,

nhưng tôi không phải là người có trách nhiệm xử lý chuyện này." "Tôi chỉ làm việc ở đây thôi; tôi không lập ra những quy định này." "Trước đây tôi không phục vụ ông; mà là đồng nghiệp của tôi." "Lỗi này là do các nhà cung cấp của chúng tôi [dịch vụ giao nhận, dịch vụ chuyển phát thư, các chính sách ngu xuẩn của công ty, vị quản lý kỳ cục của tôi...], vậy bây giờ ông muốn gì? Hàng cũng đã bán rồi." Khách hàng đánh giá: "Đây là những chuyên gia đổ trách nhiệm cho người khác. Không ai muốn nhận trách nhiệm cả, vì vậy họ cử một nhân viên cấp dưới nào đó làm việc với tôi. Những người này không thể làm được chuyện gì, dù là đơn giản nhất!".

Cách từ chối phi ngôn từ: Đôi khi những người đang bị phàn nàn cau mày, làm ra vẻ thiếu kiên nhẫn nhằm muốn nói với khách hàng rằng khách hàng đang phí thì giờ vô ích. Những nhân viên này đang làm ra vẻ như họ có nhiều việc quan trọng phải làm hơn là lắng nghe khách hàng cùng với những lời phàn nàn vô bổ kia. Những điều này không được diễn đạt thành lời, nhưng bầu không khí chung đã nói lên tất cả. Khách hàng kết luận: "Họ nói rằng họ muốn nghe phản hồi của tôi, nhưng những điều họ làm khiến tôi không thoải mái chút nào".

Phỏng vấn khách hàng: Trước khi được trợ giúp, khách hàng bị hỏi một loạt câu hỏi. "Ông tên gì? Địa chỉ? Ông mua món hàng này hồi nào? Ai đã giúp ông? Ai nói với ông như vậy? Ông trả bằng tiền mặt hả? Hóa đơn của ông đâu? Ông có số đăng ký khách hàng không? Tên thời con gái của mẹ ông là gì?" Có thể công ty thật sự cần những thông tin này, nhưng chúng ta không nên bắt đầu một quy trình khôi phục dịch vụ như thế, vì khách hàng sẽ suy nghĩ rằng: "Họ cố giữ tôi làm con tin trong khi tôi chỉ muốn lấy lại số tiền tôi đã trả". Cuộc phỏng vấn khách hàng thường dẫn đến một cuộc thẩm vấn khách hàng.

Thẩm vấn khách hàng: Khách hàng phải chịu đựng thái độ nghi ngờ động cơ thúc đẩy, khả năng hoặc quyền được phàn nàn của mình. "Làm sao tôi biết được ông đang nói thật? Có chắc là ông mua đã mua hàng tại đây không? Ông có làm theo đúng hướng dẫn không? Ông có đọc tài liệu in chữ nhỏ ở trang 30, trong đó liệt kê tất cả các trường hợp ngoại lệ chưa? Ông có đọc điều nào trong bản

hướng dẫn chưa? Ông bảo đảm là ông không đánh rơi nó chứ?” Cuộc “thẩm vấn” thường kết thúc bằng câu: “Bất kỳ ai cũng có thể yêu sách như vậy. Đúng là ông không tin được đâu, rất nhiều người đã kể với chúng tôi đủ những loại chuyện thế này”. Vị khách hàng này nói: bị kiểm duyệt[7].

Khi khách hàng phàn nàn, nếu họ bị đối xử tệ, thì trục trặc dịch vụ mà họ phải trải qua sẽ bị phóng đại lên. Khách hàng không khờ dại lắm đâu. Họ cảm nhận được vẻ bất lịch sự ngay nơi những nhân viên đứng tại quầy tiếp tân. Họ cũng bắt được những tín hiệu dù là nhỏ nhất ngụ ý rằng họ đừng phàn nàn. Đôi khi họ nắm được những ẩn ý này ngay tức thì. Bởi vì quá nhạy cảm nên khách hàng sẽ trở nên mất bình tĩnh, và ngay cả một vấn đề cỏn con cũng trở thành trục trặc lớn. Và nếu đã đối diện trước mọi thái độ cố ý khiến khách hàng nản lòng, mà họ vẫn một mực phàn nàn, thì rất có thể họ sẽ gây ra những vấn đề nghiêm trọng cho công ty của bạn.

Kiểu cơ cấu quản lý khiến khách hàng không muốn than phiền

Cơ cấu quản lý của nhiều công ty khiến khách hàng không biết phải phàn nàn ở đâu và như thế nào, từ đó họ thôi không muốn than phiền nữa. Thử vào thăm vài trang Web để xem có bao nhiêu công ty có hiển thị số điện thoại liên lạc của họ ở vị trí mà bạn sẽ không phải mất thời gian đi tìm. Charles Underhill, Chủ tịch của Better Business Bureaus, Inc., đã kể lại trong một hội nghị ở The Hague rằng trước khi tham dự cuộc họp, ông đã vào thăm 20 trang Web lớn và vô cùng ngạc nhiên khi không tìm thấy bất kỳ trang nào trong số này có sử dụng từ “than phiền của khách hàng” hoặc “sự cố khi sử dụng”.

Underhill cho rằng trách nhiệm này thuộc về bộ phận marketing vì họ không thừa nhận một sự thật nào khác ngoại trừ việc khách hàng hoàn toàn hài lòng với họ. Zappos.com coi trọng việc đặt số điện thoại miễn phí -800- trên từng trang trên Web của họ. Có thể chỉ có nhà bán lẻ trực tuyến này mới làm như vậy, mà nếu họ

không phải là người duy nhất, thì rõ ràng họ cũng là một trong số rất ít công ty có làm điều này.

Phàn nàn có thể làm khách hàng vướng vào rắc rối.

Những khách hàng công khai góp ý thường cảm thấy như bị gạt ra khỏi cuộc chơi. Nhiều người cảm thấy bị đối xử bất công và đi đến chỗ xa lánh công ty. Hãy xem xét ví dụ sau đây, một ví dụ tiêu biểu cho những người "cố" than phiền một doanh nghiệp và kết thúc bằng việc kể hết mọi chuyện cho đông đảo mọi người vì cung cách người ta đã đối xử với mình.

Mitchell Gooze là một phát thanh viên chuyên nghiệp (chi tiết này rất quan trọng trong phần sau của câu chuyện). Gooze đã mua một bộ đầu máy thu/phát VCR/DVD hiệu LG. LG là thương hiệu của một hãng sản xuất Hàn Quốc, một thời từng được biết đến qua nhãn hiệu Lucky Goldstar. LG quảng cáo các thiết bị thông tin điện tử và liên lạc của mình đạt chất lượng tốt nhất. Bộ đầu máy DVD mà Gooze mua vận hành rất tốt trong chín tháng đầu, sau đó ngừng hoạt động. Khoảng một tháng sau, Gooze phải cất công tìm kiếm lòng vòng mới gọi được số điện thoại -800- trên trang Web của công ty. (Bản thân Janelle đã thử tìm xem số điện thoại này nằm ở đâu và sau khoảng 30 cú nhấp chuột vẫn không thể tìm ra, có lẽ vì cô ấy không đủ kiên nhẫn như Gooze.)

Gooze rất vui khi nhận được thông tin phản hồi từ công ty, ngoại trừ việc anh phải chờ đợi một thời gian. Chiếc máy còn trong hạn bảo hành và Gooze có thể gởi nó đến cho họ, nhưng họ cần từ ba đến năm tuần để chỉnh sửa. Khoảng một tháng sau, LG gọi cho anh và nói rằng họ không thể sửa chiếc đầu máy đó vì anh chưa chuyển 69 đô-la phí đăng ký sử dụng dịch vụ bảo trì cho họ. Gooze chưa từng được nghe ai nói cho anh biết về điều này. Anh đọc số thẻ tín dụng của mình cho LG và mong đầu máy của mình được sửa chữa trong lúc họ vẫn còn đang giữ nó. Khoảng môt tuần sau, anh nhận lại đầu máy và nó vẫn hỏng như cũ. Anh điện thoại cho LG lần nữa và được thông báo rằng thẻ tín dụng của anh đã không được chấp nhận. Anh hỏi xem làm sao anh lại không biết chuyện này vì anh được báo là mọi chuyện ổn cả. Nhân viên đại diện bảo anh rằng lẽ ra

anh nên kiểm tra hóa đơn thẻ tín dụng của mình và đề nghị anh gởi lại đầu máy cho họ kèm theo 199 đô-la (cao hơn cả số tiền mua đầu máy) vì nó không còn hạn bảo hành, lúc bấy giờ đã quá một năm. Gooze phản đối lập luận vô lý này vì anh gởi nó đi trong khi còn trong hạn bảo hành. Anh thấy vụ này đang không đi tới đâu.

Nhưng Gooze không bỏ cuộc một cách dễ dàng. Anh yêu cầu được nói chuyện với người quản lý nhưng họ trả lời LG không có người quản lý nào ở Mỹ và dù anh có nói với bất cứ ai đi nữa thì anh cũng sẽ được trả lời giống như vậy. Gooze, vốn là một người vui vẻ dễ chịu, kể lại rằng ngay khoảnh khắc đó, anh bỗng trở nên dữ tợn như một “tên sát thủ”. Ở Mỹ, không có cách gì liên lạc được với LG ngoài cách gọi vào số điện thoại -800- này. Như vậy qua hệ thống chăm sóc dịch vụ khách hàng kiểu đó, LG đã tự tách mình một cách hiệu quả ra khỏi những rắc rối đang xảy đến với khách hàng của họ. Sau đó, Gooze đã mô tả những chi tiết chính của câu chuyện này trong một buổi nói chuyện trên chương trình phát thanh quan trọng của anh và đưa toàn bộ câu chuyện lên các bản tin điện tử của mình.

Ngoài ra, LG còn nhận lãnh những hậu quả khác nữa.

Điều đáng buồn là, cho đến khi có một người nào đó ở Hàn Quốc đọc cuốn sách này hoặc nghe một trong các bài nói chuyện của Gooze thì họ mới biết về câu chuyện kể trên. Tất nhiên Gooze đã mua một đầu máy DVD mới – và không phải là sản phẩm của LG. Con trai anh vừa mới lập gia đình và anh đã tặng cho con mình một loạt thiết bị gia dụng mới không phải hiệu LG trị giá khoảng 5.000 đô-la. Chỉ vì tiếc 130 đô-la, LG đã mất hàng ngàn đô la doanh thu từ khách hàng này. Gooze nói rằng anh sẽ không bao giờ mua sản phẩm của LG nữa. Anh nói: “Bạn chỉ yêu một nhãn hiệu nào đó khi người ta hành xử như một con người và bạn sẽ ghét nó khi họ không làm được điều đó.”

Bất cứ khi nào bạn chưa làm tốt công việc của mình, chắc chắn sẽ xuất hiện ít nhất một lời than phiền. Và ngay khi khách hàng bị phản bội về những lời hứa bảo hành thì những thông điệp bất lợi hơn sẽ xuất hiện. Dưới đây là một vài kiểu cách khác ngụ ý rằng tốt hơn hết là khách hàng không nên phàn nàn.

Người ta không biết phải than phiền ở đâu và như thế nào

Nhiều cửa hàng bán lẻ không có những bảng hướng dẫn rõ ràng để khách hàng biết Dịch vụ Chăm sóc Khách hàng nằm ở đâu. Đôi khi các đại diện dịch vụ không trực sẵn ở đó để lắng nghe những điều khách hàng buộc phải phản hồi.

Nhiều khách hàng có thông tin phản hồi cần cung cấp cho các nhà quản lý thì lại được bảo đến gặp bộ phận Dịch vụ Khách hàng, nơi chỉ có trách nhiệm đổi sản phẩm chứ không lắng nghe hay ghi nhận những lời phàn nàn để xử lý hoặc chuyển chúng lên ban quản trị.

Cuối cùng có thể khách hàng cũng sẽ tìm ra được một số điện thoại nhưng rất tiếc, số điện thoại đó lại không liên quan gì đến việc xử lý những phàn nàn của khách hàng hoặc họ sẽ liên lạc được với nhân viên trực tổng đài nhưng người này cũng không hề biết phải chuyển lời phàn nàn đi đâu. Người trực tổng đài này có thể kết nối khách hàng đến bất cứ người nào rồi người này sẽ chuyển họ đến một người khác nữa, và người này cũng không biết phải chuyển lời phàn nàn đi đâu. Cuối cùng khách hàng cảm thấy thất vọng và yêu cầu nói chuyện với người đứng đầu công ty, mà rõ ràng là không nhất thiết phải cần đến người này mới có thể giải quyết lời phàn nàn ban đầu của họ.

Bạn có thể tự làm một thực nghiệm. Khi đi mua sắm, hãy vào một cửa hiệu lớn và hỏi xem bạn có thể phàn nàn ở đâu. Hãy hỏi quanh và để ý xem có bao nhiêu người làm việc trong cửa hiệu biết phải đưa bạn đến đâu. Hãy quan sát xem có bao nhiêu người cố gắng giải quyết vấn đề của bạn một cách nhanh nhất. Hoặc là hãy điện thoại đến các công ty trong vùng của bạn và bảo người trả lời điện thoại rằng bạn muốn phàn nàn về một trong các sản phẩm của họ và hỏi xem bạn nên nói với ai. Hoặc hãy điện thoại đến một công ty lớn nào đó, có thể là một công ty có mặt trong danh sách Fortune-100 của Mỹ, và hỏi xem bạn sẽ liên lạc với ai qua điện thoại để xin địa chỉ gửi thư than phiền đến cho công ty. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, trừ phi bạn thật may mắn, nếu không bạn sẽ không nhận được

những câu trả lời nhanh chóng và thỏa đáng. Sau đó, bạn hãy làm một thử nghiệm tương tự với chính công ty của bạn xem sao.

Phàn nàn thường đi kèm với rắc rối

Khách hàng thường được yêu cầu hãy trao đổi vấn đề mà họ đang gặp phải với một người nào đó có thể xử lý những phàn nàn của họ trong một số giờ giấc nhất định. Nhưng những khoảng thời gian này lại rơi vào giờ làm việc của khách hàng. Khách hàng có thể được yêu cầu điền vào những biểu mẫu rất rối rắm hoặc những biểu mẫu không có chỗ trống để ghi ra những vấn đề hay những lời phàn nàn đặc biệt. Trên web, một loạt trình đơn tùy chọn có thể buộc khách hàng phải bấm vào những nút chọn không mô tả được tình huống của họ, và không đưa ra mục tùy chọn "khác".

Một vài công ty phải chịu nhiều rủi ro hơn vì đã gây ấn tượng khi cho rằng lời phàn nàn chính là nguyên nhân gây ra nhiều phiền toái. Ví dụ, nhiều công ty kỹ thuật cao thuê ngoài dịch vụ chăm sóc khách hàng và khách hàng không biết rằng họ đang nói chuyện với một công ty không phải là công ty sản xuất ra sản phẩm. Ví dụ, khách hàng có thể gọi vào đường dây điện thoại hỗ trợ của một công ty phần mềm để thông báo về một khuyết điểm của sản phẩm, và không may đó cũng là lúc kết thúc thời gian 30 ngày hỗ trợ miễn phí. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu khách hàng không cần hỗ trợ lúc này mà chỉ muốn báo một lỗi trong phần mềm thôi? Họ sẽ được báo rằng họ đang liên hệ với người hỗ trợ dịch vụ sản phẩm, chứ không phải nhà sản xuất. Để thông báo một lỗi phần mềm, họ phải liên hệ trực tiếp với công ty phần mềm. Tuy nhiên, công ty phần mềm này cũng không biết hướng dẫn vị khách hàng này gọi đi đâu để phàn nàn. (Chuyện này có thể xảy ra không? Có chứ, chính nó đã xảy ra với một trong hai tác giả của cuốn sách này). Vậy thì, đâu là động lực để khách hàng phản hồi đến công ty phần mềm này? Cho nên, các công ty ký hợp đồng thực hiện dịch vụ chăm sóc khách hàng với nhà thầu phụ phải phối hợp hết sức cẩn thận các chính sách xử lý phàn nàn của họ để chúng được các nhà thầu phụ thực hiện nhất quán và liên tục.

Công ty không hoàn thành trách nhiệm

Đôi lúc cơ chế xử lý phàn nàn được thiết lập rất đúng đắn, thế nhưng khi có một lời phàn nàn xuất hiện thì không ai đứng ra xử lý nó. Khách hàng thất vọng vì chẳng nhận được một phản hồi nào và có thể sẽ không còn muốn phàn nàn nữa trong tương lai. Có nhiều cách lý giải cho việc tại sao khách hàng không nhận được phản hồi từ phía công ty. Có khi nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tiếp nhận phàn nàn của khách hàng nhưng sau đó lại không chuyển nội dung này đến nơi cần đến, thậm chí họ còn không nghĩ đó là một phần công việc của họ. Trên thực tế, có nhiều nhân viên ở bộ phận lẽ ra phải giải đáp các câu hỏi của khách hàng lại bảo khách hàng rằng hãy liên hệ trực tiếp với Dịch vụ Chăm sóc Khách hàng.

Các chuyên gia về văn hóa doanh nghiệp đã phát hiện rằng tương tự trường hợp khách hàng không muốn phàn nàn, nhân viên cũng không thích chuyển lời phàn nàn lên các cấp cao hơn. Dường như họ nghĩ rằng khi chuyển những tin xấu như thế là họ đang có ý chỉ trích những người hoạch định chính sách của công ty. Vì thế họ xem nhẹ lời phàn nàn, đổ lỗi cho khách hàng, hoặc đơn giản là không chuyển thông tin ấy đi đâu hết. Thực tế, Giáo sư Alan Andreasen của Đại học Georgetown đã viết rằng giống như những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng không muốn chuyển lời phàn nàn đi, các quản lý cũng không thích nghe nói về sự không hài lòng của khách hàng. Có lẽ vị quản lý này sẽ cau mày hoặc tức giận khi phải nghe một lời phàn nàn. Có bao nhiêu nhân viên muốn đương đầu với sự việc như vậy? Chỉ khi những thái độ như thế về lời phàn nàn trong toàn doanh nghiệp được thay đổi thì bạn mới mong có thể chuyển tải đến khách hàng thông điệp rằng công ty luôn luôn lắng nghe ý kiến của họ.

Trong một khảo sát được thực hiện trên diện rộng, những nhân viên phục vụ được hỏi xem họ nhận được bao nhiêu lời khích lệ từ những người quản lý là hãy báo cáo các phản hồi và phàn nàn của khách hàng. Có 1/3 trong số họ cho rằng cấp quản lý của họ thực sự khuyến khích điều này, 17% nói rằng họ không nhận được lời khích lệ nào cả và 23% nói rằng họ nhận được rất ít sự khích lệ. Khi chúng tôi hỏi trực tiếp các quản lý xem họ có muốn biết ý kiến

của khách hàng hay không, tất cả họ đều nói rằng họ luôn khuyến khích các nhân viên của mình báo cáo những phản hồi của khách hàng.

Dường như các thông tin mà chúng tôi nhận được chưa được thống nhất.

Những cuộc khảo sát nhân viên làm việc tại bộ phận quan hệ khách hàng cho thấy rằng nếu bộ phận này càng nhận được nhiều lời than phiền liên quan đến cung cách giao tiếp với khách hàng thì họ càng bị cô lập với các bộ phận khác trong công ty. Thế là bộ phận quan hệ khách hàng trở thành nơi nắm giữ các bí mật chẳng hay ho gì về sự không hài lòng của khách hàng. Vòng luẩn quẩn này cho thấy một công ty càng nhận nhiều lời phàn nàn bao nhiêu thì họ càng ít muốn nghe chúng bấy nhiêu. Điều đó cho thấy tại sao các công ty thường thiếu nhiệt tình trong việc xử lý phàn nàn.

Chế độ bảo hành: điều phiền nhiễu hay yếu tố tạo động lực để khách hàng phàn nàn?

Các chế độ bảo hành có thể chính là nơi hội tụ những nguyên nhân gây ra mọi lời phàn nàn do đưa ra quá nhiều yêu cầu đến nỗi mọi khách hàng đều chọn giải pháp bỏ cuộc trước khi điền đầy đủ thông tin theo yêu cầu. Khách hàng còn bị yêu cầu phải gởi phiếu đăng ký ngay sau khi mua hàng. Nhiều công ty còn đòi lại cả bao bì nguyên gốc khi người mua trả lại hàng. Trong hầu hết các trường hợp, người ta luôn đòi phải cung cấp hóa đơn mua hàng (bên cạnh biên lai của thẻ tín dụng). Hoặc, khách hàng buộc phải gởi sản phẩm đến một nơi xa xôi nào đó trong khi chỉ có một bộ phận nhỏ của sản phẩm là cần được bảo hành. Chế độ bảo hành chỉ được áp dụng khi đáp ứng một số điều kiện nhất định. Thỉnh thoảng thời gian sửa chữa kéo dài đến mức khách hàng bỏ hẳn món hàng và chấp nhận mua một cái khác còn hơn là chờ đợi. Cũng không sai khi nói rằng khách hàng nhận thấy nhiều phiếu bảo hành chính là thủ thuật marketing, mà chúng có thể là như thế thật. Phiếu bảo hành tạo cho khách hàng cảm giác như thể họ được bảo vệ nhưng thực ra những phiếu bảo hành đó thường không ai dùng tới trừ phi sản

phẩm là những thứ hàng đắt tiền. Vậy mà, trong một cuộc nghiên cứu, 91% khách hàng được phỏng vấn đều nói rằng việc yêu cầu gởi lại phiếu bảo hành có ảnh hưởng nhiều đến việc họ sẽ quyết định nên mua hàng ở đâu. Có lẽ đa số khách hàng đều không nghĩ là mình sẽ nhận được những lợi ích nào từ các chế độ bảo hành, nhưng chính lời hứa này tạo cho họ cảm thấy việc mua sắm của họ được bảo đảm hơn.

Nhạc sĩ Jon Schwartz, còn được biết đến với tên Vinny Verelli, từng có một kỷ niệm đáng nhớ với nhãn hiệu Iomega. Nhiều năm về trước, để lưu dự phòng một số lượng đáng kể các tập tin nhạc của mình, ông đã chọn mua một ổ cứng gắn ngoài (loại có thể tháo lắp dễ dàng). Nhưng để làm được việc này, ông phải thay rất nhiều ổ đĩa – tất cả đều được thực hiện hoàn toàn theo hướng dẫn bảo hành rất chi tiết. Như vậy, chế độ bảo hành này chỉ tỏ ra hữu hiệu khi khách hàng phải mua các thiết bị thay thế. Không may là chi phí bỏ ra để mua những thiết bị thay thế đó đã khiến chế độ bảo hành trở nên vô dụng. Đầu tiên, Schwartz mất hàng giờ đồng hồ gọi điện cho bộ phận kỹ thuật. Các kỹ thuật viên hướng dẫn ông thực hiện tất cả những động tác kiểm tra bài bản và nói: 'Ổ đĩa hỏng rồi. Hãy gửi nó đến chỗ chúng tôi.' Ông đã thừa biết điều này vì ông vốn là một người quá kinh nghiệm đối với tình huống 'ổ đĩa hỏng' của Iomega. Thậm chí ông đã mua thêm một ổ đĩa thứ hai để đề phòng ổ đĩa trước bị hỏng vì thế ông muốn làm một bản lưu dự phòng cho ổ đĩa kém chất lượng này. Chiếc ổ đĩa mới chẳng bao lâu sau bị hỏng, và ông đã chuyển sang ổ đĩa lưu dự phòng của ông, ổ đĩa này cuối cùng cũng hỏng. Câu chuyện này đã tiếp diễn trong vòng 5 năm; Schwartz không thể chuyển sang sử dụng một nhãn hiệu khác vì ông đã lưu các tập tin nhạc của mình trên những chiếc đĩa lưu trữ của Iomega nên chỉ có những ổ đĩa của Iomega mới có thể đọc được đĩa này. Khi loại đĩa CD trở nên phổ biến và Schwartz có thể lưu dự phòng những tập tin nhạc của mình trên đó, ông thề sẽ không bao giờ mua sản phẩm của Iomega nữa. Và ông đã làm đúng như thế. Không bao giờ!

Đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng tận tình và các chế độ bảo hành cũng chưa đủ sức duy trì lòng trung thành của khách hàng. Chính bản thân sản phẩm cũng phải đảm bảo về mặt chất lượng.

Ngay việc đổi sản phẩm này bằng một sản phẩm khác nhưng việc đó gây rắc rối cũng không thể làm khách hàng hài lòng. Theo các nhà nghiên cứu của Đại học Deakin, việc tập trung vào quy trình khôi phục dịch vụ tự bản thân nó là chưa đủ. “Hoàn toàn trông cậy vào việc bồi thường theo chế độ bảo hành để giành lại khách hàng có thể chính là điều không làm khách hàng hài lòng”. Chắc chắn Jon Schwartz sẽ rất đồng ý với ý kiến này.

Dưới đây là một ví dụ điển hình của một chế độ bảo hành trên thực tế.

Chính sách tạo sự hài lòng cho khách hàng

> Chúng tôi cam kết mang lại sự hài lòng toàn diện cho khách hàng. Trong vòng 30 ngày kể từ ngày mua, khách hàng có thể yêu cầu được hoàn lại toàn bộ giá trị sản phẩm với điều kiện trả lại công ty sản phẩm chưa bị mở ra cùng với các chứng từ bán hàng bản gốc. Khách hàng không thể trả lại sản phẩm đã bị mở ra trừ khi sản phẩm này có khuyết tật, ngoại trừ một số trường hợp thật đặc biệt; xin vui lòng hỏi rõ thông tin nơi người đại diện của chúng tôi.
>
> Trước khi trả sản phẩm, xin quý khách hàng vui lòng điện thoại cho bộ phận dịch vụ khách hàng của chúng tôi để nhận số Giấy phép Trả Hàng hóa (Return Merchandise Authorization – RMA) và để được hướng dẫn tiếp theo.

Liệu một chính sách như thế có thể mang lại sự hài lòng hoàn toàn cho khách hàng như được hứa hẹn trong câu mở đầu? Có bao nhiêu người mua một sản phẩm nhưng không mở ra mà lại phát hiện đó không phải là thứ họ cần? Và, tại sao khách hàng muốn trả lại một sản phẩm nếu nó không bị lỗi? Bạn có thể nói: “Nếu một công ty phần mềm nhận lại những phần mềm đã bị mở ra mà vẫn ở trong điều kiện vận hành tốt thì liệu họ sẽ không bị phá sản sao? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu người sử dụng máy tính đã cài đặt vào phần cứng trong máy tính của họ? Thật ra, hầu hết các công ty phần

mềm đều có thể xác định khi nào một sản phẩm đã được cài đặt nếu những máy tính đó đang ở tình trạng trực tuyến, mà gần như chúng luôn luôn ở tình trạng này. Đơn giản các công ty còn có thể đưa phần mềm không dùng được của họ lên khắp mạng Internet nữa mà.

Chúng tôi đã nói với tất cả các công ty có các chế độ bảo hành như sau: “Bảo đảm sự hài lòng hoàn toàn là tốt. Nhưng bạn cũng phải chuẩn bị đón nhận một số lời phàn nàn rất kỳ quặc”. Việc hứa hẹn sẽ mang lại sự hài lòng hoàn toàn nói chung là một cách làm không đúng vì điều đó khiến người đi mua sắm vốn dĩ đã có ác cảm nay lại càng hoài nghi hơn. Sở thích cá nhân khiến cho sự hài lòng hoàn toàn rất khó được thực hiện. Ví dụ, làm sao bạn có thể bảo đảm sự hài lòng hoàn toàn với nhiệt độ của một hồ bơi trong khách sạn? Những hồ bơi này sẽ dễ dàng trở nên quá nóng hoặc quá lạnh đối với những người khác nhau.

Một công ty thiết kế nổi tiếng của Đức đã bảo đảm rằng họ sẽ sửa chữa miễn phí mọi dụng cụ dùng để viết – vĩnh viễn. Điều này nghe có vẻ thật tuyệt cho tới khi bạn biết được rằng có một khoản phí dịch vụ tự động là 20 đô-la cho mỗi lần sửa chữa, và cây viết chì hoặc viết mực của bạn phải được vận chuyển bởi một phương tiện giao thông được bảo hiểm, thêm vào một khoản phụ phí 20% trên tổng cước phí. Số tiền “bảo hành dịch vụ miễn phí” này lên đến 15% giá trị của cây viết. Khi bạn dự định mua cây viết, người ta hãnh diện đưa ra chế độ bảo hành, nhưng không nói gì đến chi phí thực hiện chế độ bảo hành sau đó.

Những chế độ bảo hành hiệu quả

Thế nào là một chế độ bảo hành hiệu quả? Trên tất cả, chế độ này phải bảo đảm cho khách hàng rằng nếu họ không hài lòng, công ty sẽ hỗ trợ họ ngay tức thì. Đứng trên quan điểm marketing, một chế độ bảo hành là một lời tuyên bố với người tiêu dùng rằng công ty tin tưởng vào chất lượng sản phẩm của công ty và đảm bảo về chất lượng đó. Khi đó mọi sự hoang mang nơi người tiêu dùng sẽ tan biến. Thậm chí đối với những công ty nổi tiếng là có sản phẩm

chất lượng tốt nhất, người tiêu dùng vẫn thích được bảo hành sản phẩm hơn. Khách hàng luôn muốn được giải thích rõ ràng mọi điều. Việc đưa ra một chế độ bảo hành rõ ràng không nhất thiết sẽ khiến cho cửa hiệu của bạn đông đúc khách hàng mang sản phẩm đến sửa chữa nếu bạn đã có một danh tiếng đáng kể. Nhưng, ngay cả khi sản phẩm của bạn đạt chất lượng tốt và người tiêu dùng biết rõ điều này, thì việc đưa ra một chế độ bảo hành cụ thể vẫn giúp bạn thông tin với khách hàng tốt hơn.

Một chế độ bảo hành hiệu quả không có nghĩa là khách hàng sẽ luôn được đổi một sản phẩm mới 100% hay lấy lại tiền bất cứ khi nào họ nói rằng họ không hài lòng. Nhưng nó có nghĩa là họ phải cảm thấy rằng công ty luôn giúp họ đạt được sự hài lòng qua một căn phòng đầy đủ tiện nghi trong khách sạn, một máy tính vận hành tốt, hay một chiếc hamburger nóng hổi ngon lành. Jochen Wirtz tại Đại học Quốc gia Singapore đã làm một thử nghiệm liên quan đến một chế độ bảo hành được cho là tốt nhất. Đó là một chế độ bảo hành mô tả đầy đủ những thuộc tính và "vô giới hạn". Hoặc, một chế độ bảo hành không phải vô điều kiện, nhưng cụ thể, đơn giản, và rõ ràng. Và, một chế độ bảo hành như nói với khách hàng rằng: "Hãy cho chúng tôi cơ hội. Nếu chúng tôi không làm bạn hài lòng, chúng tôi sẽ đền bù cho bạn bằng cách hoàn lại tiền hoặc thay thế hoặc sửa chữa sản phẩm này. Chúng tôi sẽ không bao giờ bỏ rơi bạn".

Ông kết luận: chế độ bảo hành đem lại cho khách hàng sự hài lòng trọn vẹn chính là chế độ bảo hành dựa trên những thuộc tính của sản phẩm. Lý do chủ yếu cho vấn đề này là, theo báo cáo của Wirtz, người tiêu dùng không chắc chắn về những gì được bao gồm trong một chế độ bảo hành hài lòng trọn vẹn, và điều này dẫn đến một sự "khấu trừ các giá trị được kỳ vọng". Đây là điểm quan trọng, và chúng tôi xin được đưa nó vào cuốn sách này bởi nhiều nhà quản lý xây dựng chế độ bảo hành một cách miễn cưỡng, họ e ngại những khách hàng gian lận. Các nhà quản lý cần hiểu thêm rằng bảo hành những thuộc tính cụ thể, thực chất, cũng có hiệu quả tương đương như bảo hành theo kiểu đánh-dấu-vào-ô-trống, một loại bảo hành, thành thật mà nói, làm hầu hết các nhà quản lý sợ hãi. Điều này cũng có nghĩa là, các doanh nghiệp nên tiến hành

nghiên cứu để tìm ra thuộc tính nào khách hàng muốn được bảo hành. Ý kiến này rất có giá trị. Đây chính là điểm mấu chốt: có thể chính chúng là những gì khách hàng thường than phiền.

Family Fare cam kết bảo đảm một phòng rửa tay sạch sẽ. Nếu không, khách hàng của họ sẽ được nhận một tách cà-phê miễn phí. Family Fare không phải tốn nhiều cà-phê, mà thật ra công ty cũng không quan tâm đến việc phải mời cà-phê. Chế độ bảo hành này đã ảnh hưởng đến cung cách cư xử của nhân viên đến nỗi thậm chí những người trưởng nhóm cũng sẵn sàng lau sàn nhà vệ sinh nếu chúng bị vấy bẩn.

Một số sản phẩm có thể đòi hỏi phải có những giới hạn trong chế độ bảo hành. Tuy nhiên, khi những giới hạn đó được đặt ra, các công ty phải cẩn thận khi sử dụng cụm từ hài lòng trọn vẹn. Các công ty xe hơi, ví dụ, không thể đổi một chiếc xe đã qua sử dụng để lấy chiếc xe mới 100% vào bất cứ lúc nào theo bất cứ yêu cầu nào của khách hàng. Nhưng một chuỗi các cửa hàng thức ăn nhanh bán bánh mì nhân thịt có thể dễ dàng đổi lại một chiếc bánh mì nhân thịt mà khách hàng không hài lòng.

Carl Sewell, một người bán xe hơi và là tác giả của cuốn sách bán chạy nhất Customers for Life (tạm dịch Những Khách Hàng Trọn Đời), đã đưa ra một chế độ bảo hành làm hài lòng khách hàng có giới hạn nhưng vẫn rất hiệu quả. Sewell Village Cadillac có những mối quan hệ với các khách hàng mà gia đình của họ đã mua hàng tá xe từ cửa hàng kinh doanh xe hơi này, và cửa hàng này không muốn từ chối (trong mức giới hạn) những khách hàng như vậy. Sewell nói rằng nếu một khách hàng mua một chiếc xe hơi từ Sewell Village Cadillac, chạy thẳng về nhà khoe với vợ/chồng mình, mà người đó lại ghét màu sơn của chiếc xe, thì ông sẽ vui lòng lấy chiếc xe lại mà không hỏi bất cứ câu nào. Nhưng nếu một người mua xe, lái nó đi loanh quanh suốt 10 ngày và biết được rằng mình hẳn có thể mua rẻ hơn ở một cửa hàng bán xe khác, Sewell sẽ không nhận lại chiếc xe ấy. Sewell nói: buôn bán là buôn bán, và mục tiêu làm khách hàng hài lòng trọn vẹn của chúng tôi không bao gồm việc hoàn tiền trong những trường hợp như thế.

Việc đổi lại sản phẩm dễ dàng đã góp phần làm nên chức vô địch xứng đáng do khách hàng bình chọn của Nordstrom, một nhà bán lẻ tinh tế, thậm chí họ tự gọi mình là Nordies[8]. Khách hàng của Nordstrom tiêu xài nhiều hơn, chi trả những mức giá cao hơn, và giới thiệu người quen của họ đến mua sắm tại đó. Vào đầu những năm 1990, căn cứ vào doanh số bán tính trên mỗi foot[9] vuông, Nordstrom đạt hiệu quả cao hơn bất kỳ cửa hàng bán lẻ nào tại Mỹ. Khi Nordstrom bắt đầu mở rộng chuỗi cửa hàng này ra ngoài khu vực Seattle, người ta thấy trước một viễn cảnh lụi tàn của những trung tâm thương mại rộng lớn và sang trọng. Hầu như ngay tức thì, Nordstrom đã vượt lên dẫn đầu với mức lợi nhuận kếch xù và chiếm được lòng trung thành đáng kinh ngạc của khách hàng. Nếu bạn mang đến cho khách hàng những gì họ muốn và xử lý tốt mọi than phiền của họ thì bạn có khả năng thành công trong hầu hết mọi thị trường.

Nhiều khách sạn đã bắt đầu nhảy vào trào lưu bảo hành. Kết quả là những khách sạn này đang thực hiện những chiến lược quảng cáo hết sức ấn tượng. Eric Pfeffer, Chủ tịch Hệ thống Nhượng quyền Kinh doanh Howard Johnson, đã dùng những con số thống kê để hỗ trợ chế độ bảo hành khách sạn của ông. Ông nói rằng một vị khách hài lòng với cách giải quyết một lời phàn nàn sẽ có hơn 92% khả năng quay trở lại khách sạn đó. Còn một vị khách có một vấn đề chưa được ai giải quyết thì khả năng quay lại đặt phòng chỉ chưa đầy 50%.

Giao quyền cho nhân viên là chìa khóa giúp cho chế độ bảo hành được vận hành tốt. Những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng phải biết rõ về chế độ bảo hành của công ty, phải cảm thấy thoải mái khi bị khách hàng than phiền, và phải hiểu được rằng làm cho khách hàng hài lòng là công việc quan trọng nhất của họ. McDonald’s đã tổ chức những khóa huấn luyện bằng video nêu các ví dụ trong đó người ta sắm vai khách hàng và nhân viên để hướng dẫn cho các quản lý và nhân viên đứng quầy biết cách thực hiện chế độ bảo hành của McDonald’s.

Các nhân tố cấu thành một chế độ bảo hành hoàn hảo

Christopher Hart, người đưa ra khái niệm "bảo hành năng động"[10], khẳng định rằng mọi công ty có chế độ bảo hành ưu việt đều tiến nhanh hơn các đối thủ và cuối cùng sẽ cải thiện được thành tích tài chính của họ. Bằng hình thức hiệu quả nhất, chế độ bảo hành loại này hứa hẹn mang lại một chất lượng dịch vụ vượt trội và sự hài lòng tối đa của khách hàng.

Chế độ bảo hành này đảm bảo thực thi mọi cam kết của công ty và sẵn sàng hoàn tiền cho khách hàng với một vài ràng buộc đơn giản, đồng thời giúp khôi phục lòng tin của khách hàng một cách ngoạn mục.

Mục đích của chế độ bảo hành ưu việt không chỉ bảo đảm rằng việc chi tiêu của khách hàng qua công ty bạn sẽ được đảm bảo an toàn mà còn giúp bạn phát hiện những gì khách hàng chưa hài lòng để tìm giải pháp khắc phục. Rõ ràng đó không phải là một cách làm hữu hiệu đối với mọi công ty, nhưng đối với những công ty cam kết đi theo xu hướng này, kết quả là rất khác biệt. Hart liên hệ trường hợp của Phòng Nha Northeast Delta. Nhờ áp dụng chế độ bảo hành ưu việt, thị phần của họ đã tăng từ 25% năm 1995 lên đến 80% trong năm 2006, dù giá cả của họ luôn cao hơn 20% so với mức trung bình trong ngành này.

Tom Jones, CEO của Epsilon, một công ty chuyên về marketing cơ sở dữ liệu khách hàng, đã từng viết một tấm ngân phiếu hoàn lại trị giá 210.000 đô-la, là toàn bộ chi phí mà khách hàng đã trả cho họ. Công ty này đã xây dựng một chế độ bảo hành cam kết làm hài lòng khách hàng vô điều kiện hoặc hoàn tiền 100%. Jones nói rằng việc trả tiền lại cho khách hàng sẽ tạo áp lực lên đội ngũ nhân viên của ông; tất cả những việc này không chỉ đơn giản là một thủ thuật marketing. Ông muốn toàn bộ đội ngũ nhân viên của ông phải suy nghĩ xem họ cần phải làm gì để có thể đảm bảo với khách hàng mức chất lượng dịch vụ như vậy. Jones nói: "Người ta cho tôi là kẻ điên rồ, nhưng bản thân tôi lại thấy thú vị. Chỉ có một vài cơ hội hiếm hoi để một CEO có thể tạo ra một thay đổi lớn thông qua một hành động nhỏ, và đây chính là một trong những cơ hội đó". Jones nhấn mạnh rằng thậm chí khách hàng còn không muốn lấy lại

tiền. Bạn có thể tưởng tượng thông tin này lan truyền khắp Epsilon như thế nào. Jones nói: “210.000 đô-la đó là vụ đầu tư hiệu quả nhất của tôi”. Jones đang đánh vào một điểm mà những người khác đã từng làm: một cam kết bảo hành cũng đóng vai trò như một tác nhân thay đổi nội bộ. Nó làm cho nhân viên của bạn tập trung vào việc đáp ứng các điều khoản của chế độ bảo hành và giúp vạch rõ các điều khoản về mức độ trao quyền cho nhân viên – cụ thể là, thực hiện những gì cần thiết để đáp ứng các điều khoản bảo hành.

Christopher Hart đã mô tả một chế độ bảo hành ưu việt như một vụ chiến lược marketing của một doanh nghiệp có uy tín trên thị trường. Theo ông, chế độ bảo hành này có ba phần:

1. *Lời hứa*: một lời cam kết “vô giới hạn” rõ ràng, ở đó không có từ nào hàm ý né tránh trách nhiệm.
2. *Hoàn tiền:* một tuyên bố gây ngạc nhiên nhưng thật rõ ràng về những gì khách hàng sẽ nhận được.
3. *Quy trình hoàn tiền:* một tuyên bố rõ ràng về quy trình bảo hành không chứa đựng một chút rắc rối nào để khách hàng nhận lại tiền một cách dễ dàng trong trường hợp có sự cố.

Theo Hart, quy trình đó cũng cần mang tính chủ động (“Chúng tôi đã nhận ra một lỗi sai, ngay cả khi bạn chưa thấy”) và thấu cảm (“Chúng tôi thành thật xin lỗi và không muốn chuyện này sẽ xảy ra lần nữa”).

Khi khách hàng yêu cầu công ty bạn thực hiện chế độ bảo hành, hãy nắm lấy cơ hội này để khôi phục lòng tin của họ chứ đừng chăm chăm đối chiếu các điều khoản bảo hành. Một lần Janelle đã đề nghị được nhận lại tiền đối với một chế độ bảo hành “không cần hỏi lý do”[11] sau đó số tiền này đã được chuyển vào tài khoản của Janelle mà không có một câu hỏi, không một ý kiến nào từ nhà cung cấp – và cũng không có một nỗ lực nào nhằm lôi kéo cô trở lại mua hàng trong tương lai. Thật là uổng phí một cơ hội! Ít nhất thì nhân viên đại diện cũng có thể nói rằng: “Chúng tôi biết rằng chế độ bảo hành của chúng tôi là không đưa ra bất kỳ thắc mắc nào, vì vậy chúng tôi tôn trọng việc bà không nói cho chúng tôi lý do vì sao

bà chưa hài lòng. Nhưng thật sự thì lý do đó giúp ích cho chúng tôi rất nhiều. Ý kiến phản hồi của bà sẽ giúp chúng tôi phục vụ những khách hàng khác được tốt hơn". Một lời nói như thế sẽ lấy lại được lòng tin cậy của Janelle biết bao.

Cuối cùng, một điều cần thận trọng trong các chế độ bảo hành và giải quyết phàn nàn của khách hàng. Domino's là một nhà làm bánh pizza nổi tiếng, từng bảo đảm rằng nếu một cuộc gọi điện đặt bánh pizza nào mà trong 30 phút người gọi chưa nhận được bánh thì phần bánh pizza đó sẽ được phục vụ họ miễn phí. Có lẽ nhiều độc giả cho rằng Domino's sẽ gặp rắc rối khi đưa ra cam kết này vì công ty không thể phải giữ lời hứa trong trường hợp nhân viên giao hàng của họ gặp tai nạn vì phải chạy đua với tốc độ. Domino's cũng phát hiện ra rằng nhiều người đặt bánh pizza cảm thấy tội lỗi khi được hưởng lợi từ một vài phút giao bánh trễ của nhân viên Domino's. Vì thế, Domino's đã giảm tốc độ các tay lái của họ xuống (hiện thời lời bảo đảm về mặt thời gian là ước khoảng 30 phút) và nhấn mạnh vào một Chế độ Bảo hành Toàn diện: "Nếu vì bất cứ lý do gì bạn không hài lòng với món bánh pizza của chúng tôi, chúng tôi sẽ tặng bạn một bánh pizza khác hoặc hoàn lại tiền".

Doanh số bán hàng của Domino's luôn chiếm giữ vị trí cao nhất và họ vẫn liên tục tiếp nhận phản hồi của khách hàng về dịch vụ giao bánh của mình. Ngày nay, Domino's được xem là một thương hiệu rất mạnh và có mặt tại hơn 55 quốc gia trên thế giới. Họ đang là chuỗi nhà hàng bánh pizza lớn nhất thế giới với hơn 145.000 nhân viên, giao hơn 1,3 triệu phần bánh pizza mỗi ngày và thu về khoảng 1,4 tỷ đô-la mỗi năm.

Làm thế nào trước những kẻ gian lận để được bảo hành?

Tuy nhiên, Hart còn cẩn thận lưu ý rằng bạn không thể đưa ra tiêu chuẩn "đảm bảo khách hàng hài lòng tuyệt đối hoặc sẽ hoàn lại tiền 100%" mà không thực hiện các quy trình cần thiết trong nội bộ doanh nghiệp của mình. Ông chỉ ra rằng hầu hết các chế độ

bảo hành ưu việt đều bị các phòng tài chính và pháp lý trong công ty phản đối mạnh mẽ. Các phòng ban này lúc nào cũng muốn đưa thêm nhiều ràng buộc khác trong chế độ bảo hành và cuối cùng các chế độ bảo hành này không còn gì là ưu việt cả.

Kinh nghiệm chúng tôi thu thập được trong quá trình làm việc với các công ty là không phải tất cả mọi thành viên của phòng pháp lý đều gây trở ngại cho chế độ bảo hành. Thật ra chỉ có người quản lý không đủ bản lĩnh mới sợ các khách hàng gian lận chuyên chờ chực kiếm chác từ những chế độ bảo hành. Xét cho cùng, chúng tôi hoàn toàn hiểu rằng người ta có thể đóng giả khách hàng để ăn cắp hàng hóa, bằng chứng là đã có vô số vụ đánh cắp hàng trong siêu thị bị bắt giữ nhờ vào các thiết bị an ninh gắn trên sản phẩm. Hầu hết các nhà bán lẻ đều có những hệ thống camera an toàn gắn vào trần nhà để giúp phát hiện những người đi mua sắm hay có tật ăn cắp vặt.

Chúng tôi cũng biết rằng nhiều người nghĩ vấn đề ăn cắp tệ hơn nhiều so với thiệt hại vật chất do nó gây ra. Bất cứ lúc nào chúng tôi nêu chủ đề này ra trước một cuộc hội thảo, người ta đều nói với chúng tôi rằng: “Ố, bà không thể đưa ra một chế độ bảo hành như thế được. Mọi người đều sẽ gian lận hết”. Chúng tôi hỏi họ: “Anh/chị cũng làm thế à?”. Họ trả lời: “Chúng tôi thì không đời nào”. Tôi lại hỏi: “Anh/chị khác với tất cả những người kia ở điểm nào mà anh/chị lại nghĩ rằng họ là những kẻ gian lận?”. Vâng, đó là một điều phải suy nghĩ.

Một số người cố tình lạm dụng các chế độ bảo hành tới mức tối đa, cụ thể là họ mua sản phẩm, sử dụng một thời gian, rồi đem trả để được hoàn lại trọn số tiền. Hart đã đề cập một chính sách của Lữ quán Hampton tạo điều kiện cho khách hàng dễ dàng lợi dụng chế độ bảo hành của quán trọ, tức là “tuyệt đối hài lòng, hoặc không bị tính phí lưu trú”. Một tài xế xe tải nói rằng anh ta thích Hampton vì anh ta có thể ở đó miễn phí! Hãng TMI, chuyên bán bìa bằng da dùng cho lịch cuốn, cũng gặp phải hàng tá người sử dụng sản phẩm của họ trong 20 năm rồi yêu cầu thay cái mới vì đường khâu bị sứt!

Jochen Wirtz, được nhắc đến ở phần trên, đã nghiên cứu mở rộng sự gian lận của người tiêu dùng liên quan đến các chế độ bảo hành dịch vụ. Ông nhận ra rằng có những tình huống tạo động cơ cho khách hàng gian lận và có những tình huống khiến khách hàng ngại gian lận. Ông đã so sánh động cơ thực hiện gian lận với những gì họ sẽ nhận được. Wirtz cũng khảo sát những khác biệt về tính cách, so sánh những người có khuynh hướng gian lận ở bất cứ nơi đâu với những người không bao giờ thực hiện các hành vi gian lận. Xin hãy nhớ lại con số thống kê trước đây của chúng tôi: khoảng từ 1 - 4% lời phàn nàn của khách hàng có kèm theo yếu tố gian lận. Đây là những gì Wirtz đã khám phá được: những người đã là khách hàng trung thành của bạn, và hài lòng với những gì bạn mang đến cho họ và có những chuẩn mực đạo đức nhất định chính là những người ít có khả năng gian lận nhất. Cũng không có gì đáng ngạc nhiên lắm, điều này hàm ý rằng những khách hàng không trung thành với bạn, không thích những gì bạn đã làm cho họ (có lẽ cảm thấy bạn nợ họ cái gì đó) và có khuynh hướng lợi dụng những tình huống dễ gian lận, là những người có nhiều khả năng gian lận nhất. Bài học rút ra được từ những kết luận này đó là bạn phải hiểu được khách hàng của mình và đối xử tốt với họ. Nếu bạn khám phá rằng một số khách hàng của bạn sắp sửa gian lận bất kể bạn đã làm gì, như người lái xe tải ở Hampton, thì có lẽ bạn nên từ bỏ những khách hàng này. (Lữ quán Hampton có thể nói với vị khách hàng này rằng họ không thể nhận đăng ký phòng của anh ta nữa vì họ không thể làm gì vừa lòng anh ta được.)

Tất cả những kết luận này nói lên điều gì? Bạn có thể đưa ra một chế độ bảo hành sẵn sàng hoàn lại toàn bộ số tiền mà không sợ rằng những khách hàng trung thành của bạn sẽ gian lận nhiều hơn, bởi vì điều đó chỉ làm họ tin tưởng hơn vào công ty của bạn. Khi đó, chắc chắn bạn sẽ hưởng lợi nhiều hơn. Họ sẽ quay lại với sản phẩm/dịch vụ của bạn và chính điều này sẽ làm giảm khả năng xảy ra gian lận vì họ sẽ cảm thấy có tội với bạn khi làm thế. Nếu bạn vẫn lo lắng về những kẻ gian lận, Wirtz khuyên bạn nên xây dựng những chế độ bảo hành mạnh nhất cho những khách hàng trung thành nhất của bạn.

“Có lẽ các chế độ bảo hành nên được áp dụng kết hợp trong các chương trình khách hàng thân thiết và có thể được định vị như một lợi ích cộng thêm dành cho họ.“

Những khó khăn khi phàn nàn trong những mối quan hệ bất bình đẳng

Một số ngành kinh doanh phải đối mặt với những mối quan hệ phụ thuộc hoặc bất bình đẳng – thực tế hoặc được tưởng tượng ra – với những khách hàng của họ. Ví dụ, bệnh nhân sẽ phàn nàn như thế nào khi người mà họ than phiền có thể là người sẽ giúp họ bình phục? Chăm sóc sức khỏe không phải là lĩnh vực duy nhất đối mặt với thách thức này. Làm sao các bậc cha mẹ phàn nàn thầy cô giáo khi các thầy cô giáo đó có thể trút bực bội lên đầu con cái của họ? Làm sao những người chủ hợp đồng bảo hiểm dám than phiền các công ty bảo hiểm khi hồ sơ của họ bị thất lạc một cách có tính toán hoặc là bị nhét xuống đáy chồng hồ sơ đang xử lý? Làm sao nhân viên hoặc những người được bổ nhiệm vào các chức vụ chính quyền lại dám phàn nàn chủ tịch công ty hay người đứng đầu chính phủ mà không sợ bị mất việc? Làm sao những người khách ngụ tại khách sạn có thể phàn nàn vào giữa kỳ lưu trú khi họ cảm thấy bị đe dọa rằng mọi chuyện có thể diễn ra không tốt đẹp vào cuối chuyến đi hoặc sợ rằng các nhân viên có thể mổ xẻ hành vi của họ bằng những thuật ngữ không mấy tốt đẹp? Làm sao một người có thể than phiền về người hôn phối của mình nếu họ sợ bị bỏ rơi? Làm sao người đến nhờ tạo mẫu tóc lại phàn nàn khi nhà tạo mẫu có thể trút nỗi căm giận xuống phần tóc còn lại? Có bao nhiêu công ty liều lĩnh than phiền Sở Thuế quan Mỹ vì biết đâu việc đó có thể khơi mào cho một cuộc kiểm toán? Và làm thế nào các nhà cung cấp dám phàn nàn phòng thu mua của một công ty nào đó nếu họ e sợ mất quyền bán hàng?

Tình huống bất bình đẳng cũng là cơ sở của các mối quan hệ giữa người sử dụng lao động với người lao động. Chỉ gần đây tại Mỹ và các quốc gia khác mới có luật whistle-blower (tạm dịch “người thổi còi”) cố gắng bảo vệ những người dám nói ra những tệ nạn mà

họ trông thấy. Hầu hết các nhà phân tích dường như đồng ý rằng dù đã có luật bảo vệ này, thiệt hại nghề nghiệp vẫn là điều hiển nhiên đối với những người dám gióng lên hồi chuông báo động cho công chúng về những hành động xấu của công ty hay của chính phủ. Các cơ quan tổ chức dựa trên các mối quan hệ độc lập với khách hàng phải đặc biệt cẩn trọng trong cách tiếp nhận những lời phàn nàn này. Nghiên cứu cho thấy trong các tình huống nói trên, khách hàng thường im lặng không nói gì cả hơn là gây ác cảm cho người/ tổ chức mà họ đang lệ thuộc.

Bất kỳ nhà cung cấp các dịch vụ phục vụ cá nhân, từ một bệnh viện đến một phòng thẩm mỹ, đều phải truyền đạt rõ ràng thông điệp rằng họ muốn nghe khách hàng nói. Những thanh chắn không cho người ta phàn nàn cần phải được dỡ bỏ, và khi khách hàng (ngay cả khi họ là những bệnh nhân, khách hàng cần tư vấn, hoặc khách hàng quen) than phiền, họ cần phải được bảo đảm bằng lời và bằng cách cư xử rằng không có điều tiêu cực nào sẽ xảy đến với họ. Lĩnh vực chăm sóc sức khỏe cần phải đặc biệt chú tâm đến vấn đề này vì chỉ gần đây thôi họ mới được điều chỉnh lại nhận thức là phải xem bệnh nhân như khách hàng. Nếu bạn lướt qua hàng ngàn tài liệu về chủ đề này trên Internet, bạn sẽ tìm thấy một số lớn những bất đồng ý kiến giữa các chuyên gia chăm sóc sức khỏe về việc có nên xem bệnh nhân là khách hàng hay không. Nhiều người trong ngành y chống lại việc xem bệnh nhân là khách hàng vì họ cho rằng điều này sẽ biến ngành y thành một ngành "kinh doanh" hẳn hoi. Tuy nhiên, phủ nhận ngành y là một ngành kinh doanh tức là đã lờ đi thực tế. Hiện nay hầu hết các bác sĩ y khoa đều đang thực hiện chức năng của một tổ chức kinh doanh.

Nếu bị đẩy quá xa bằng những cách đối xử tồi tệ, khách hàng than phiền sẽ cho là họ không có gì để mất và phải sử dụng quyền khiếu kiện của họ. Các nhà tư vấn của Đại học Vanderbilt nói rằng: "Bệnh nhân thường xuyên nói với chúng tôi lý do họ đi gặp luật sư là vì các chuyên gia sức khỏe của họ tỏ ra không quan tâm, không nhiệt tình, không lắng nghe hoặc không trả lời thắc mắc của họ". Dù nói thế nào thì hành vi đó thật là kinh khủng. Tiến sĩ Philip Greenland đưa ra một câu hỏi đơn giản để nhắc nhở lĩnh vực chăm sóc sức khỏe

về tầm quan trọng của sự thấu cảm trong những mối quan hệ phụ thuộc:

“Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bệnh nhân này là mẹ của bạn?”.

Một người phụ nữ lớn tuổi – chúng tôi gọi bà cụ là Lucy – được đưa vào nhập viện và không may phác đồ điều trị của bà cụ bị nhầm với của một bệnh nhân khác. Kết quả của sự nhầm lẫn này là bà Lucy phải chịu một tiến trình điều trị không đúng và dẫn đến việc bà bị suy phổi. Chứng suy phổi đặc biệt nguy hiểm đối với người lớn tuổi. Vài ngày sau, qua thái độ đi đứng thận trọng nhẹ nhàng của nhân viên quanh sự cố này và sau nhiều câu hỏi do con cái bà cụ đặt ra, cuối cùng bà Lucy cũng được báo cho biết sai phạm này. Nhân viên bệnh viện bảo với bà cụ rằng thời gian nằm viện của bà cần phải kéo dài ít là thêm một tuần nữa, và họ sẽ tiếp tục tính viện phí. Các con của bà cụ Lucy thật sự kinh ngạc. Họ khăng khăng đòi mẹ phải lập hồ sơ kiện đối với một ca sơ suất hiển nhiên như thế. Nhưng bà Lucy nói rõ: bà không muốn kiện. Lý do của bà là dù sao thì nhân viên cũng đã phạm lỗi rồi, bà không muốn làm họ bối rối thêm bằng việc lôi kéo mọi chú ý về những việc họ đã gây ra, và họ cũng không nên bị kiện vì một sơ suất. “Họ đâu có muốn làm như vậy,” bà nói. Và bà thật sự thích người bác sĩ chăm sóc chính cho bà nên bà không muốn làm ông cảm thấy nặng nề. Phòng pháp lý của bệnh viện có một chính sách đối với những trường hợp tương tự là ngăn cấm không cho nhân viên nói chuyện với bệnh nhân sắp sửa tiến hành kiện tụng, dù không có gì cho thấy bà cụ Lucy có ý định đó. Kết quả là, nhân viên bệnh viện bị khuyến cáo không được nói chuyện với bà Lucy về biến chứng suy phổi – hoặc về bất cứ điều gì khác.

Sau vài ngày không hề nhận được chút giao tiếp nào từ phía nhân viên ngoại trừ những lời chào hỏi tối thiểu hằng ngày, bà cụ Lucy đi từ cảm giác cô đơn vì bị hắt hủi sang đến cảm giác bị xúc phạm rồi đến cảm giác khó chịu và sau cùng là tức giận. Bạn có thể đoán ra cuối cùng bà cụ đã quyết định làm gì. Bà cụ đã lãnh một số tiền bồi thường kha khá qua vụ kiện . Nếu nhân viên bệnh viện cứ tiếp tục giao tiếp với bà, xin lỗi bà thì vụ kiện hoàn toàn có thể tránh khỏi. Một nghiên cứu được tiến hành bởi A. J. Kellett cho

thấy rằng các bác sĩ sẵn sàng nhận lỗi, xin lỗi và giải thích nguyên nhân sự cố rõ ràng ít có khả năng bị thưa kiện hơn là các bác sĩ không hề có lời xin lỗi nào. Kết luận này hẳn trùng khớp với trường hợp của bà cụ Lucy!

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Đâu là cách công ty bạn bảo khách hàng đừng phàn nàn, dưới cả hai hình thức trực tiếp lẫn gián tiếp?
- Làm thế nào để công ty bạn đánh giá các phòng ban hoặc những người trực tiếp xử lý lời phàn nàn của khách hàng?
- Nhân viên của bạn có sẵn sàng chuyển lời phàn nàn lên cấp quản trị cao hơn khi cần thiết? Các quản lý của bạn đưa ra những gợi ý gì, nếu có, để "nói" với các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng "không phát tán" những tin tức không hay?
- Công ty bạn đặt ra quy định gì để bảo đảm một khi ai đó nghe thấy lời phàn nàn thì nó sẽ được chuyển đến đúng người hay đúng phòng ban để phản hồi thông tin cho khách hàng?
- Tại sao những mối quan hệ phụ thuộc hoặc bất bình đẳng lại xuất hiện trong doanh nghiệp của bạn? Những người cảm thấy phụ thuộc vào người khác có thể đưa ra một phản hồi thích hợp mà không bị đe dọa hay không?
- Bạn xây dựng chế độ bảo hành loại nào? Chế độ bảo hành của bạn có khiến cho khách hàng dễ dàng phàn nàn không? Mọi người trong công ty của bạn có hiểu được các chế độ bảo hành của bạn và có biết cách thực hiện không?
- Khi khách hàng yêu cầu bạn thực hiện chế độ bảo hành, nhân viên của bạn có tận dụng cơ hội đó để lấy lại lòng tin cậy của khách hàng không?

- Công ty của bạn làm thế nào để tạo ra những mối quan hệ phụ thuộc đối với khách hàng hầu có thể làm nản lòng những khách hàng muốn phàn nàn?

~ 5 ~

KHÁCH HÀNG NGHĨ GÌ TRONG KHI PHÀN NÀN?

Khi khách hàng gặp vấn đề với sản phẩm họ đã mua, một vài người không muốn phàn nàn nếu đó là những sản phẩm có giá thấp. Nhóm nghiên cứu TARP thấy rằng có từ 1-5% khách hàng sẽ than phiền với ban quản trị hoặc đưa khiếu nại đến trụ sở chính của các công ty – nơi có những người có đủ thẩm quyền giải quyết rắc rối của họ. Và, hãy nhớ rằng các số điện thoại miễn phí -800- sẽ làm tăng gấp đôi số lượng cuộc gọi đến đây. Nhưng TARP ước tính rằng các nhà quản lý cao cấp chỉ nhận được một trong số 100 hoặc 500 lời phàn nàn được gởi tới trụ sở chính. Khoảng một nửa khách hàng không hài lòng sẽ chỉ im lặng bỏ đi và không bao giờ quay trở lại. Thế 45% số khách hàng còn lại thì sao? Họ sẽ phàn nàn với nhân viên tiếp xúc trực tiếp với họ. Vì vậy, nếu các nhân viên dịch vụ lúc nào cũng sẵn sàng chăm sóc khách hàng và được giao quyền, thì đó là cơ hội tốt để công ty có thể giữ lại nhiều khách hàng hơn.

Điều bất ngờ là kết quả nghiên cứu của TARP trong hầu hết mọi ngành nghề ở hơn 20 quốc gia là giống nhau, và những số liệu này vẫn giữ nguyên giá trị trên các thị trường và khắp thế giới.

Những loại vấn đề khách hàng gặp phải sẽ tác động đến việc họ có phàn nàn hay không. Nếu đó là những vấn đề gây mất mát tiền bạc, tỷ lệ phàn nàn từ 50-75%. Nếu khách hàng gặp vấn đề về dịch vụ, họ sẽ ít bộc lộ suy nghĩ và cảm nhận của mình hơn so với khi gặp vấn đề liên quan đến sản phẩm vật chất. Nói cách khác, khách hàng đặc biệt không thích than phiền về con người cùng với những hành vi đi kèm. Về lâu về dài, hành vi ứng xử của nhân viên có thể gây ra tổn hại nhiều hơn đến lòng trung thành của khách hàng (như thiếu năng lực, chất lượng phục vụ kém và đối xử tệ với

khách hàng), tuy nhiên khách hàng lại ít nêu nhận xét về những vấn đề này hơn (từ 5-30%).

Lưu ý đặc biệt:

Khách hàng không hài lòng có thể không nói với bạn, nhưng họ sẽ nói với cả thế giới

Nếu một khách hàng không hài lòng nhưng không nói gì với công ty, liệu họ cũng không nói điều đó với bất cứ ai? Hoàn toàn không! Khách hàng thường bộc lộ cảm xúc của mình khi không có sự hiện diện của những người có khuynh hướng đối đầu với họ. Đây có lẽ là những số liệu thống kê mang nhiều ý nghĩa nhất: một khách hàng không hài lòng sẽ "tâm tình" với từ 8 - 10 người về sản phẩm/dịch vụ tồi tệ mà họ đã sử dụng. Và 1 trong số 5 người này sẽ truyền thông tin đó với 20 người khác.

Nhiều người cảm thấy hoang mang trước các thông tin do những khách hàng phàn nàn cung cấp bởi vì dường như không phải lúc nào các thông tin này cũng đúng. Sự khác biệt này một phần tùy thuộc vào yếu tố giá cả (mắc hay rẻ) của sản phẩm, dịch vụ hay sản phẩm vật chất, mức độ cạnh tranh của sản phẩm hoặc dịch vụ đó, sản phẩm có thương hiệu hay không, mức độ hài lòng của khách hàng, khách hàng thuộc nhóm kinh tế - xã hội nào, chi phí và lợi ích nhận được từ việc phàn nàn, quan điểm của cá nhân khách hàng về hành động phàn nàn, và tầm quan trọng của việc mua sắm đối với khách hàng... Chính vì những khác biệt đa dạng này mà chúng ta không nên kỳ vọng rằng mọi kết quả nghiên cứu sẽ đưa ra những con số cụ thể và bất biến cho từng ngành nghề khác nhau. Tuy nhiên, nhìn chung hầu hết các cuộc nghiên cứu không ngừng chứng minh rằng khách hàng càng bất mãn thì càng không muốn phàn nàn. Các nhà nghiên cứu đã phát biểu trên tạp chí Harvard Business Review như sau: "Trong khi chúng ta không thể khẳng định những số liệu thống kê thu thập được có khuynh hướng đi xuống hay đi lên thì doanh nghiệp nên quan tâm đến thực chất của những bất mãn chưa được giải quyết dường như vẫn còn tồn tại đâu đó trên thị trường".

Chúng tôi xin có lời khuyên rằng tốt hơn hết bạn cứ bám sát vào một bộ số liệu thống kê cụ thể bất kỳ nào đó, dẫu biết rằng qua nhiều năm những số liệu thống kê nhìn chung không thay đổi nhiều, và chúng không có gì sáng sủa đối với các doanh nghiệp luôn cố gắng tìm hiểu về mức độ không hài lòng còn tồn tại sau khi khách hàng gặp phải sự cố. Hãy tìm đọc một số nghiên cứu được chia sẻ trên mạng Internet để xem người khác đã khám phá ra những gì về ngành nghề kinh doanh của bạn.

Ví dụ, nếu công ty của bạn thuộc lĩnh vực hàng tiêu dùng, bạn có thể nghiên cứu những lời phàn nàn được gởi đến Văn phòng Dịch vụ Người Tiêu dùng New York. Bắt đầu từ tháng 6/2000, mỗi tháng văn phòng này đều đưa ra một tập tin PDF được định dạng rõ ràng để báo cáo về ngành hàng tiêu dùng. Thậm chí bạn còn có thể so sánh các số liệu thống kê của bạn với số liệu của các mặt hàng khác. Bạn cũng có thể tìm những số liệu về dịch vụ chăm sóc sức khỏe, ngành đường sắt, ngành cung cấp nội dung Internet, giáo dục đặc biệt, xây dựng nhà ở, truyền thông, hàng không, bảo hiểm, doanh nghiệp nhỏ, và cả những lời than phiền của công dân về lực lượng cảnh sát. Những số liệu thống kê này được thu thập trong phạm vi nước Mỹ (trong vài trường hợp là số liệu của từng tiểu bang), Bắc Ireland, Úc, Canada, Hong Kong, Malaysia, Vương quốc Anh, London, và nhiều khu vực khác. Ngoài ra, Văn phòng Khiếu nại của Người Tiêu dùng còn theo dõi những lời phàn nàn theo từng ngành kinh doanh và những tài liệu do họ cung cấp hoàn toàn bằng tiếng Anh!

Những khách hàng không phàn nàn cũng phải được đưa vào bảng thống kê phàn nàn của bạn

Mặc dù những lời phàn nàn có thể "nói" cho bạn biết rằng công ty của bạn đang hoạt động như thế nào trên thị trường, nhưng nhiều công ty cố tình che giấu một số những thông tin không hay qua những lời phàn nàn của khách hàng. Nếu có 26 trong số 27 khách hàng sử dụng dịch vụ không phàn nàn theo cách được trông đợi để những người có thẩm quyền hiểu được một trục trặc nào đó

đang xảy ra, khi đó để biết chính xác số lượng khách hàng không hài lòng, các công ty dịch vụ khách hàng nên nhân số lời phàn nàn mà họ nhận được với 27. Trong ngành dịch vụ, nếu bạn nhận được 100 lời phàn nàn chính thức nghĩa là có khả năng có đến 2.700 khách hàng không hài lòng với dịch vụ mà bạn cung cấp.

John Goodman nói rằng ông thường quan sát các tình huống trong đó tỷ lệ khách hàng không hài lòng ở mức cao và thấy rằng có trường hợp 2.000 khách hàng không hài lòng nhưng chỉ có một lời phàn nàn duy nhất đi thấu đến tận văn phòng chính của công ty. Bây giờ, giả sử qua điều tra bạn biết rằng công ty của bạn đang có 9 khách hàng không hài lòng nhưng họ không nói gì cả. Bạn hãy ước tính xem doanh thu của bạn sẽ tăng lên bao nhiêu nhờ vào việc khắc phục các sai sót mà họ phản ánh với bạn.

Nếu bạn nghĩ rằng khách hàng của bạn là dạng người hay ca cẩm và những lời phàn nàn đó không việc gì đến bạn hay hàng hóa dịch vụ của bạn quá tốt thì bạn nên nghĩ lại. Và xin nhớ rằng việc thống kê số liệu về việc giải quyết khiếu nại khách hàng của hầu hết các ngành nghề khác nhau đều phải được thu thập một cách khác nhau. Thông thường, khách hàng không chỉ phản ánh những phàn nàn của mình qua điện thoại. Janelle cùng chồng đã hiểu ra điều này trong khi đi du lịch ở Đức và dừng lại tại một lữ quán xinh xắn miền quê. Jeffrey, chồng của Janelle, là một thực khách thích dùng thử những món ăn lạ, đã chọn trên thực đơn một món cá được đặt tên rất cầu kỳ mà người phục vụ quả quyết là rất ngon. Nguyên một con cá được mang ra và cơ bản là còn sống nhăn! Janelle và Jeffrey bắt đầu bình luận làm sao người ta không thèm than phiền ngay cả khi họ hoàn toàn không hài lòng, cùng lúc Jeffrey giấu con cá sau một chậu cây gần đó – để người phục vụ không cảm thấy khó xử. Khi người phục vụ quay lại, anh ta nhìn thấy đĩa thức ăn hoàn toàn sạch sẽ – ngay cả một miếng xương cũng không còn! Anh ta hỏi: “Ông bà thấy món này thế nào ạ?” “Tốt. Rất ngon.” Như vậy nhà hàng đó không bao giờ biết được rằng họ không nên giới thiệu món cá đặc biệt đó cho người Mỹ.

Chúng tôi đã kể câu chuyện này cho nhiều người, và lúc nào người nghe cũng thấy thích thú. Trong các buổi chuyện trò, việc kể

lại một kinh nghiệm về sự không hài lòng luôn là một chủ đề được ưa thích hơn sự hài lòng. Câu chuyện về món cá này sẽ khó hấp dẫn nếu chúng tôi kể một món cá được nấu ngon tuyệt vời nhất thế giới. Nếu dòng người xếp hàng trước quầy bán thức ăn và nước giải khát của một rạp chiếu phim tiến nhanh về phía trước thì gần như không ai khen tốc độ di chuyển cả, mà họ nói: "Ồ, xem kìa. Đây là bộ phim thứ ba tôi xem trong tháng này, dòng người mua snack tiến nhanh đấy.

Rạp này phục vụ tốt đấy nhỉ, và cũng xứng với cái giá mà chúng ta sắp trả cho túi bắp rang này". Nhưng nếu dòng người tiến lên chậm chạp thì những con người hoàn toàn xa lạ này sẽ làu bàu với nhau sao mà rạp hát này không biết bố trí nhân viên cho đàng hoàng, chẳng đáng với giá cắt cổ của mớ bắp rang này. Sự việc đó thậm chí còn khiến họ liên tưởng đến tình trạng đắt đỏ của vé xem phim hiện nay, đặc biệt là khi so sánh với 20 năm về trước (!). Và có lẽ họ than phiền về cả các chính sách của chính phủ. Tuy nhiên, không ai trong số họ nghĩ rằng điều này là hoàn toàn không bình thường. Ôi, thật là thích khi được phàn nàn vào những lúc xung quanh mình không ai có khả năng làm bất cứ điều gì để giải quyết vấn đề!

Hành vi phàn nàn với các mối quan hệ vòng trong và vòng ngoài

Nếu quan sát kỹ, bạn có thể để ý thấy người ta nói về sản phẩm cho những người thuộc mối quan hệ vòng trong của họ (gia đình, bạn bè và bạn đồng nghiệp) bằng một cách khác với khi họ nói cho những người thuộc mối quan hệ vòng ngoài của họ (những người đứng cạnh họ khi xếp hàng; những người họ gặp lần đầu tiên trong một bữa tiệc trưa; những người ngồi cạnh họ trên máy bay, trong xe buýt, xe lửa; hoặc là những người họ có những mối liên kết ngoại vi). Người ta cảm thấy thoải mái khi nói chuyện với người đưa thư, một người rất ít khi họ trò chuyện trước đó, về chiếc xe hơi màu vàng chanh họ vừa mua. Thực tế, một số còn phóng đại các câu chuyện của họ, chỉ một chút thôi, để đạt hiệu quả tối đa. "Ông có thể

tưởng tượng một chuyện như thế không? Tôi thực sự sửng sốt đấy!" Chúng tôi đã từng thấy những diễn giả đứng trước khán giả không hề có một lời giới thiệu nào mà lại kể ngay cho mọi người nghe chuyện một hãng hàng không đã làm thất lạc hành lý của họ thế nào, máy bay đến trễ ra sao, và họ tuôn ra đủ mọi chuyện. Còn khán giả, họ cười đồng tình như chấp nhận câu chuyện này là một mở đầu thích hợp cho bài diễn văn.

Nhìn chung, thính giả thường liên hệ đến những câu chuyện đau buồn và thích kể về những kinh nghiệm kinh khủng của chính họ. Tệ nhất là khi có một người nào đó kể một câu chuyện một cách lôi cuốn thì người nghe có thể kể lại kinh nghiệm đó cho một nhóm người khác và tất cả những người này trở thành những vị đại sứ ác ý cho một sản phẩm hoặc một công ty và âm thầm hủy hoại hiệu quả của những chiến lược marketing được đầu tư rất tốn kém. "Vâng, tôi cũng từng nghe một câu chuyện giống như vậy. (Vì thế, đó phải là một chuyện có thật)". "Tam sao thất bổn", bạn cứ yên tâm rằng câu chuyện của bạn không bao giờ được kể lại giống y như lúc bạn kể ra. Nói chung, càng được truyền tai nhau, các câu chuyện về phàn nàn càng trở nên "nặng ký" đến nỗi người nghe phải tròn mắt kinh ngạc.

Một số người đi xa tới mức liên hệ cả những kinh nghiệm tồi tệ về tiêu dùng đã xảy ra cả thập niên trước. Công ty đã thay đổi những nhân viên phạm lỗi hoặc đã cải thiện chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng của họ rồi, nhưng công chúng vẫn còn bàn luận về công ty ấy như thể ngày nay họ vẫn hoạt động y hệt như 20 hay 30 năm trước. Công ty xe hơi Jaguar là một trường hợp điển hình. Hãng Jaguar thường mắc những sai sót lớn trong việc sửa chữa xe hơi. Có thời người ta nói rằng nếu chọn mua xe Jaguar, bạn cần phải mua hai chiếc: một chiếc để lái trong khi mang chiếc kia đi sửa. Còn ngày nay, tạp chí Fortune mô tả Jaguar là một trong những nhà sản xuất xe hơi đáng tin cậy nhất thế giới. Phải mất một thời gian dài Jaguar mới có thể vượt qua thành kiến này. Tình cờ, một người tên là Joe Sherlock viết trên blog của mình về hiệu quả của việc lắng nghe và đón nhận phàn nàn của các đại lý bán hàng đối với chất lượng của Jaguar. "Hãng Ford, kinh hoàng trước chất lượng tồi tệ của các bộ phận xe hơi được cung cấp cho Jaguar, đã khởi xướng một

cuộc thảo luận thẳng thắn với những nhà cung cấp để tránh rơi vào trường hợp tương tự. Và Ford đã nhận được những phản hồi trung thực rằng sở dĩ các phụ tùng kém chất lượng như thế được gởi cho Jaguar là bởi vì Jaguar là một khách hàng kém cỏi và thanh toán cũng rất chậm. Bài học rút ra là Ford phải thanh toán kịp thời... để đổi lấy chất lượng các bộ phận xe hơi tốt hơn."

Hãy xem xét trường hợp của dòng xe Prizm của Chevrolet và Corolla của Toyota. Cả Prizm lẫn Corolla đều được lắp ráp tại nhà máy NUMMI ở California bởi cùng một đội ngũ công nhân. Tuy nhiên lúc nào doanh số bán của xe Prizm cũng thấp hơn so với Corolla, mặc dù hai chiếc xe này gần như nhau. Vì vậy, Chevrolet phải tăng cường những biện pháp khuyến mãi để bán được Prizm. Và sau một vài năm sử dụng, những chiếc xe Prizm thường bị mất giá nhiều hơn so với Corolla. Người tiêu dùng biết rất rõ chất lượng hai loại xe này như nhau; các chiến dịch quảng cáo cũng khẳng định rằng Prizm và Corolla là những chiếc xe bán chạy nhất thế giới. Vậy làm thế nào Toyota Corolla duy trì được lợi thế vượt trội so với người anh em song sinh Chevrolet Prizm của mình? Corolla được ưa chuộng hơn vì Toyota đã cung cấp cho khách hàng những điều họ mong đợi – đó là các dịch vụ thiết yếu – và luôn trợ giúp khách hàng mỗi khi họ cần. Qua nhiều năm, người tiêu dùng bắt đầu truyền miệng với nhau về sự đáng tin cậy, giá cả hợp lý, không mất giá nhiều trên thị trường xe cũ, và dịch vụ hậu mãi cực kỳ chu đáo... của Toyota. Còn những câu chuyện liên quan đến Chevrolet lại bị pha trộn nhiều hơn. Người tiêu dùng luôn nhớ đến những sự cố mà họ đã gặp phải và kháo nhau cho đến khi chúng trở thành một sự cố có thật với chính họ, dù thực tế trường hợp này không đúng như thế.

Ngược lại với đại đa số những người tiếp nhận những giai thoại không lấy gì làm hay ho, những người hài lòng khi mua được một chiếc xe như ý chỉ kể lại trải nghiệm tích cực đó với 8 người khác mà thôi, và hầu hết những người này đều thuộc mối quan hệ vòng trong của họ, nghĩa là những người sẽ chúc mừng chứ không ganh tị với họ. Nói chung, những người mới mua được chiếc xe vừa ý thường không khen ngợi ưu điểm của nó trừ phi họ được hỏi.

TARP phát hiện rằng nếu các công ty tạo điều kiện cho khách hàng than phiền trực tiếp với họ thì họ có thể tối thiểu hóa thiệt hại trong kinh doanh. Hãy nhớ rằng những khách hàng bày tỏ sự không hài lòng thường quay trở lại mua hàng của bạn, dù đôi khi lời phàn nàn của họ chưa được xử lý thỏa đáng. Trên thực tế, TARP cùng với nhiều nhóm nghiên cứu khác đã kết luận rằng những khách hàng không phàn nàn chính là những khách hàng ít trung thành nhất. Điều này do yếu tố tâm lý. Nếu bạn được giảm giá đáng kể cho món hàng bạn đã mua bởi vì bạn đã phải chịu đựng một dịch vụ quá tệ, bạn có thể đem khoe chuyện này ra mà không ai ganh tị với bạn. Suy cho cùng, bạn đã phải chịu thiệt thòi để được hưởng lợi. Nếu bạn bè nói: "Ồ, cậu lúc nào cũng quá may mắn", bạn có thể đáp lại: "Tớ thà không phải chịu đựng cực hình đó còn hơn. Tốt nhất là đừng có trục trặc gì xảy ra với món hàng đó!".

Có lẽ đây là kết luận kỳ lạ nhất về vấn đề phàn nàn của khách hàng. Thực sự một công ty hoàn toàn có cơ hội gia tăng chiến dịch quảng cáo truyền miệng tích cực cho sản phẩm/ dịch vụ của mình nếu họ khôi phục tốt lòng tin của những khách hàng không hài lòng.

Lời phàn nàn và nguyên tắc "có đi có lại"

Nguyên tắc "có đi có lại" lý giải rõ ràng nhất lý do tại sao khách hàng có xu hướng nói ra những lời tích cực sau khi sự cố được khắc phục. Con người thích trả ơn (có đi có lại) khi người khác làm những điều tử tế cho họ; người ta thường nói "bánh ít đi, bánh quy lại." Nguyên tắc này ứng dụng trong mọi nền văn hóa trên khắp thế giới. Nguyên tắc này thể hiện qua hành vi của khách hàng như sau: dù tôi từng gặp chuyện không hay với công ty của anh, nhưng nếu anh tử tế với tôi, dù đó chỉ là một lời xin lỗi chân thành, thì tôi vẫn có thể mua hàng của anh nhiều hơn và nói tốt với người khác về công ty của anh. Nói cách khác, khách hàng sẽ tưởng thưởng cho các công ty biết quan tâm chăm sóc họ.

Nguyên tắc có đi có lại thể hiện tính chủ động của các công ty khi có sai sót xảy ra. Nếu bạn chỉ quan tâm đến lời phàn nàn của khách

hàng sau khi đã làm cho họ vất vả một phen, thì việc đền bồi chẳng còn ý nghĩa gì nữa. Một cuộc khảo sát về dịch vụ tài chính trên 6.000 hộ gia đình vùng Bắc Mỹ cho thấy "yếu tố quyết định việc khách hàng tự nguyện quay lại mua hàng hoặc mua thêm những sản phẩm khác" là khách hàng cảm nhận được rằng công ty của bạn đã hành động như luật sư của họ, có nghĩa là hành động vì lợi ích của họ.

John O'Neill và Anna Mattilla, Đại học Pennsylvania, đã khảo sát trên 613 khách trọ tại khách sạn và kết luận rằng khách hàng thích được nâng hạng lên những phòng tiện nghi hơn. Điều đó cũng giống như bạn trúng số một giải thưởng nho nhỏ vậy. Nhưng lý do họ được nâng hạng phòng lại ảnh hưởng đến mức độ hài lòng và lòng trung thành của khách hàng. Nếu việc này là để đền bù cho một sai sót thuần túy nào đó thì khách hàng sẽ hài lòng và thậm chí sẽ tiếp tục quay lại khách sạn đó nhiều lần khác. Hãy đền bù bằng hành động. Những người thường đi máy bay không thích thông lệ đặt vé trước quá số ghế phục vụ của các hãng hàng không, nhưng họ đã quen với điều này. O'Neill và Mattilla kết luận rằng nếu một vị khách đã đặt phòng nghĩ rằng khách sạn thường cho đăng ký quá số phòng thì việc được nâng hạng phục vụ này gần như không có giá trị đối với họ nữa.

Có đi có lại không hẳn là một chiêu thức dùng để lôi kéo khách hàng. Điều đó đúng với điều kiện tất cả mọi nhân viên đều hành động nhất quán với phương châm cung cấp cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất, khi đó sự có đi có lại sẽ tự nhiên xuất hiện. Một ví dụ điển hình của một công ty tạo ra nhiều nguyên tắc có đi có lại một cách rất tự nhiên là USAA, một công ty bảo hiểm quân đội. Cách họ làm là nếu người đại diện của USAA cảm thấy khách hàng không cần mua một loại bảo hiểm nào đó thì nhân viên này sẽ khuyên khách hàng không mua. Hành động đó nêu lên một thông điệp rất mạnh mẽ về trách nhiệm và sự quan tâm của họ đối với khách hàng.

Thực hiện tốt dịch vụ chăm sóc khách hàng không những mang lại lợi ích cho khách hàng mà còn giúp bạn cảm thấy hạnh phúc khi có thể giúp đỡ họ. Trong những mối quan hệ cá nhân luôn có nhiều lối cư xử "bánh ít đi, bánh quy lại". Ví dụ, "em sẽ ủi cho anh cái áo

nếu anh rửa bát giúp em". Trong các mối quan hệ kinh doanh, chúng ta buộc phải tuân thủ những quy tắc cơ bản nhất. Các nguyên tắc xử thế vị lợi, mà nền kinh tế hiện đại lấy đó làm cơ sở, ủng hộ nguyên tắc lợi ích lớn nhất dành cho nhóm đa số. Trong mỗi cuộc tiếp xúc với khách hàng, bạn phải trả lời cho được câu hỏi: "Tôi (hoặc công ty của tôi) nên làm gì?". Nếu hành động của bạn khiến cho khách hàng gia tăng cảm giác có đi có lại, thì bạn đang hành xử theo cách tốt nhất cho tất cả mọi người, và đây cũng chính là định nghĩa về hợp tác kinh tế.

Những mức độ phản ứng của lời phàn nàn: dồn khách hàng của chúng ta vào tình trạng giận dữ

Một trong những nghiên cứu toàn diện nhất về cách ứng xử của những khách hàng không hài lòng đã được tiến hành tại Đại học Case Western Reserve. Hàng ngàn hộ gia đình được tiếp xúc để xác định sự không hài lòng của họ trong bốn lĩnh vực: mua sắm hàng tiêu dùng, sửa chữa xe hơi, chăm sóc sức khỏe, hoặc sử dụng dịch vụ ngân hàng. Trong số hàng trăm hộ gia đình được phỏng vấn, có khoảng 30% trong số họ tỏ ra rất hăng hái khi kể lại trải nghiệm không hài lòng trước đây của mình. Các nhà nghiên cứu muốn biết người ta đã làm gì với những kinh nghiệm tồi tệ của họ và chia những câu trả lời của họ thành ba "mức độ phản ứng" như sau.

Mức độ 1: Phàn nàn với công ty. Khách hàng nói ra những suy nghĩ của mình và trực tiếp kể cho người bán hàng, nhà bán lẻ, hoặc nhà cung cấp về kinh nghiệm tồi tệ của họ

Mức độ 2: Phàn nàn với người khác. Khách hàng kể cho những người họ quen biết nhưng không nói gì với công ty về kinh nghiệm tồi tệ của họ; họ cũng ngừng không mua hàng của công ty này nữa.

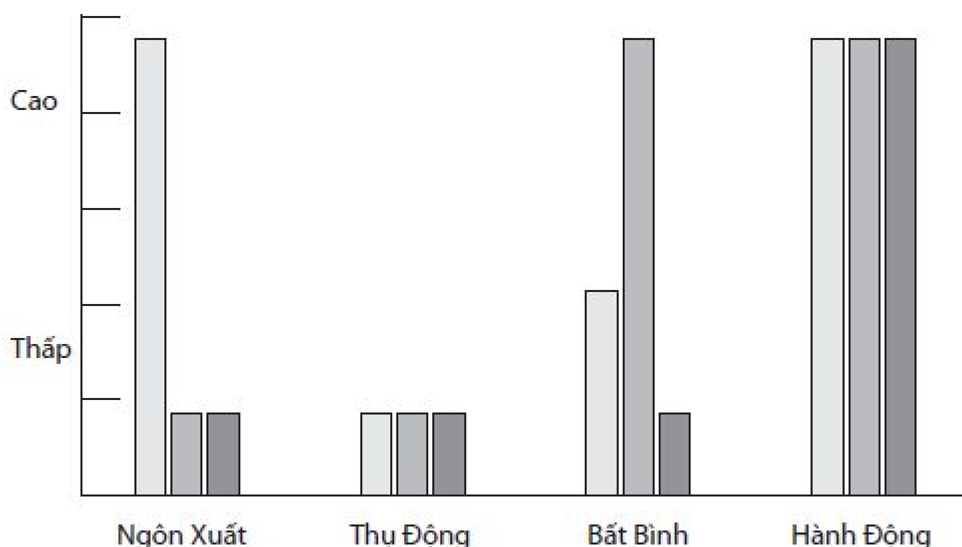
Mức độ 3: Phàn nàn với bên thứ ba. Khách hàng tìm gặp bên thứ ba, chẳng hạn như gặp luật sư để khởi kiện hoặc viết thư gửi đến

một tờ báo nào đó, hoặc phàn nàn với một tổ chức như Văn phòng Khiê´u nại của Người Tiêu dùng.

Những chủ đề` được phỏng vâ´n rơi vào bô´n nhóm và được gọi tên là nhóm Ngôn Xuâ´t, 37%; nhóm Thụ Động, 14%; nhóm Bâ´t Bình, 21%; và nhóm Hành Động, 28%.

Nhóm Ngôn Xuâ´t

Theo quan điểm của chúng tôi, những khách hàng không hài lòng đáng để doanh nghiệp ao ước nhâ´t chính là nhóm Ngôn Xuâ´t, những người chịu chia sẻ trực tiê´p với doanh nghiệp mỗi khi gặp sự cô´ với sản phẩm hay dịch vụ. Họ giúp công ty cải thiện dịch vụ và châ´t lượng sản phẩm.



Mức độ 1: Phàn nàn với công ty

Mức độ 2: Phàn nàn với người khác

Mức độ 3: Phàn nàn với bên thứ ba

Khi gặp chuyện không hài lòng, nhóm Ngôn Xuâ´t sẽ thông báo ngay với công ty, và nhìn chung họ không kể cho nhiê`u người khác biê´t vê` những sản phẩm hay dịch vụ tô`i tệ mà họ đã mua hoặc sử dụng. Nhóm Ngôn Xuâ´t râ´t quan tâm đê´n việc công ty có khă´c

phục những sự cố mà họ đã phản ánh hay không. Nếu công ty không xử lý tốt, họ sẽ chuyển sang nhóm Hành Động.

Các công ty cần có chính sách phục vụ phù hợp để chuyển tất cả những khách hàng không hài lòng của mình sang nhóm Ngôn Xuất và tìm mọi cách làm cho họ hài lòng. Họ thực sự là nhóm khách hàng hữu ích nhất cho bất kỳ doanh nghiệp nào.

Nhóm Thụ Động

Nhiều công ty đặt mục tiêu giảm bớt số lời than phiền nhận được từ phía khách hàng. Những công ty này nên chọn nhóm Thụ Động làm nhóm khách hàng ưa thích nhất của họ.

Một công ty có thể cung cấp những dịch vụ hoặc sản phẩm “có vấn đề” cho nhóm này và họ vẫn cứ quay trở lại công ty, ít nhất là trong một thời gian nào đó. Vả lại họ cũng không làm lu mờ thanh danh của công ty bằng cách kể lại những trải nghiệm không hay của mình với nhiều người khác nữa. Nhân viên của bạn sẽ cảm thấy yên tâm về các dịch vụ và sản phẩm của họ, và tất nhiên là hoàn toàn mù tịt về những trải nghiệm của khách hàng.

Không may là nhóm khách hàng này không giúp gì cho các chiến dịch quảng cáo truyền miệng tích cực. Bởi vì họ thụ động, họ không nói ra những thông tin tiêu cực, nhưng cũng không trở thành hoạt náo viên nếu mọi việc tiến triển tốt đẹp.

Tuy nhiên, nhóm Thụ Động cũng có thể được xem là nhóm Trung Lập, họ thường chờ cho đến khi có một sự cố nữa xảy ra thì họ mới phản ứng. Có lẽ họ thuộc kiểu người quá-tam-babận, hoặc có lẽ họ là những “dây cháy chậm”. Họ cần một khoảng thời gian khởi động mới nóng lên, nhưng một khi bùng nổ, họ sẽ gây ra những thiệt hại vô cùng lớn cho danh tiếng công ty hoặc họ sẽ đổi nhà cung cấp. Có lẽ họ được sinh ra và lớn lên trong một nền văn hóa nơi mà việc phàn nàn bị xem là hành động hạ tiện. Không may là, các công ty không biết nhiều về nhóm khách hàng này vì ít có dịp tiếp xúc với họ.

Nhóm Thụ Động cũng không cung cấp thông tin để công ty có thể cải thiện sản phẩm và dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu của khách

hàng. Các công ty quan tâm đến việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có chất lượng ngày càng tốt hơn phải áp dụng các chiến lược để khuyến khích nhóm khách hàng này nói lên suy nghĩ của họ mỗi khi họ cảm thấy không hài lòng hoặc những khi họ có những ý tưởng mới mẻ.

Nhóm Bất Bình

Nhóm Bất Bình rất nguy hiểm đối với danh tiếng của doanh nghiệp; trong nhiều trường hợp, họ sẽ không nói một lời nào với công ty hoặc nhà cung cấp dịch vụ. Nhưng họ sẽ nói với nhiều người khác về một sản phẩm hay dịch vụ tồi tệ của công ty và nói chung sẽ ngưng không mua hàng nữa. Khi đó, công ty sẽ không còn cơ hội khôi phục lòng trung thành của những khách hàng này. Họ sẽ bỏ đi ngay lập tức và kể hết với mọi người ngay lúc họ đang mua hàng ở nơi khác!

Một số ngành kinh doanh nhất định phát sinh nhiều nhóm Bất Bình hơn các ngành khác. Các cửa hiệu bán lẻ bán những mặt hàng có giá tương đối thấp sẽ ít khi trực tiếp nhận được những lời phàn nàn. Khách du lịch cũng hiếm khi phàn nàn về ngành du lịch lữ hành. Báo cáo của TARP đã được trích dẫn trước đây cho thấy có 55% du khách gặp phải sự cố với các hãng hàng không, khách sạn, hoặc các công ty cho thuê xe du lịch đều cam chịu trong im lặng. Jean Otte, nguyên phó chủ tịch ban quản trị chất lượng của National Car Rental, đã giải thích như thế này: “Nhiều người cảm thấy việc phàn nàn không làm mọi thứ tốt hơn, những người còn lại thì quá bận rộn hoặc không muốn bị bẽ mặt”. Nhưng nếu đặt một nhóm du khách chung với nhau, bạn sẽ nhanh chóng biết được một trong những chủ đề ưa thích của họ là những sự việc tồi tệ có thể xảy ra trong khi đi du lịch. Các doanh nghiệp độc quyền cần phải đặc biệt nhận thức rõ hiện tượng này. Khách hàng có khuynh hướng không phàn nàn bởi vì họ không có nơi nào khác để đi, nhưng họ sẵn sàng tham gia vào những cuộc truyền miệng tiêu cực như một cách trả đũa.

Nhóm Hành Động

Nhóm Hành Động là nhóm nguy hiểm nhất trong số bốn nhóm kể trên, nhất là khi họ bất mãn với phản hồi của công ty và khi họ mong đợi công ty làm nhiều việc khác nữa hơn là chỉ khắc phục sự cố. Có thể họ sẽ tìm cách trả thù bằng cách lan truyền thông tin chất lượng tồi tệ của dịch vụ hay sản phẩm cho nhiều người khác và không bao giờ lui tới với công ty, dù chỉ một lần. Thậm chí nhóm Hành Động còn có thể gây thiệt hại cho giá cả cổ phiếu của công ty bạn. Ở Tây Ban Nha, thị trường chứng khoán phản ứng tiêu cực với các ngân hàng nào có nhiều phàn nàn nhất. Điều này có lẽ là do thị trường (bằng kinh nghiệm) hiểu được mối quan hệ nghịch đảo giữa lời phàn nàn và hiệu quả của doanh nghiệp. Trong ngành ngân hàng ở Tây Ban Nha, chi phí giải quyết khiếu nại được xem là vốn đầu tư hơn là chi phí hoạt động.

Nghiên cứu của Đại học Case Western Reserve cho thấy tỷ lệ của nhóm Hành Động (28%) cao hơn kết quả của hầu hết các nghiên cứu khác. Sở dĩ như vậy là do nghiên cứu này bao gồm cả dịch vụ sửa chữa xe hơi. Người tiêu dùng được hướng dẫn gửi mọi phàn nàn trực tiếp đến các cơ quan chính quyền bang khi họ gặp sự cố về các dịch vụ sửa chữa xe hơi. Ngoại trừ ngành sửa chữa xe hơi, hầu hết mọi người đều bày tỏ những phiền toái mà họ gặp phải với những người thuộc mối quan hệ cả vòng trong lẫn vòng ngoài và không còn nơi nào khác.

Starbucks dường như thu hút một lượng quá mức các khách hàng thuộc nhóm Hành Động. Vào cuối năm 2007, có khoảng 337.000 trang Web xuất hiện khi chúng tôi gõ từ khóa “Starbucks complaints” trên công cụ tìm kiếm Google. Vào thập niên 1990, Jeremy Dorosin ở Walnut Creek, California, mua hai máy pha cà-phê espresso[12] tại một cửa hiệu của Starbucks và cả hai đều bị trục trặc. Dorosin bắt đầu chiến dịch chống lại Starbucks bằng cách đăng quảng cáo trên tờ Wall Street Journal và hỏi: “Có ai gặp vấn đề gì với máy pha cà phê Starbucks không?”. Ông ký tên bên dưới dòng quảng cáo: “Một khách hàng bị ngược đãi” và mời những khách hàng bị ngược đãi khác hãy gọi vào số điện thoại miễn phí mà ông đã lắp đặt bằng chi phí riêng. Starbucks cố gắng dàn xếp với Dorosin rất nhiều lần, nhưng Dorosin cho rằng những lời đề nghị hòa

giải của họ luôn luôn quá trễ và chỉ mang tính đối phó trước Hành động của ông mà thôi. Yêu cầu cuối cùng của Dorosin là Starbucks phải tài trợ cho một trung tâm phi lợi nhuận giúp các trẻ em bỏ nhà đi lang thang ở San Francisco. Ông nói ông không muốn nhận bất cứ một khoản bồi thường nào cho bản thân ông. Một phát ngôn viên của Starbucks đã gọi những yêu cầu của Dorosin là “lố bịch” và gán cho chính Dorosin là “quá tự tôn”. Dorosin nói ông không phải là một người hay sinh sự và trước khi theo vụ Starbucks, ông chưa bao giờ có một lời than phiền nào trên cương vị là một người tiêu dùng.

Hiện có một người tự xưng là DaVido đang làm Starbucks nhức nhối bằng bài hát của anh, “Java Jitter”, lấy cảm hứng từ Starbucks. DaVido muốn Starbucks bán đĩa CD bài hát của anh tại các cửa hiệu của họ. Công ty một mực nói không, còn anh cứ vào các cửa hiệu của họ, nhảy múa, hát, và quay phim. Anh quậy tung tất cả mọi thứ lên. Anh đưa những đoạn video của mình lên web, tất nhiên là cả YouTube, nơi tải đoạn video đầu tiên của anh “Chuyến lưu diễn vòng quanh Starbucks bị từ chối”, được rất nhiều người xem. Bài hát của anh rất dễ thuộc.

Seth Godin, tác giả của quyển sách Tất cả các Nhà Tiếp thị đều Nói dối (All Marketers Are Liars), nói: “Nếu tôi ở vào hoàn cảnh của Starbucks, tôi muốn nói điều này rất tuyệt bởi vì chúng tôi có 10.000 người muốn bán CD của họ. Hãy để họ rao bán chúng trên trang web của họ còn chúng tôi sẽ lấy 5 CD bán chạy nhất và đưa chúng vào các cửa hiệu”. Một khách hàng nói với Starbucks rằng họ gần như đã trở thành người hâm mộ của Nashville hay American Idol, và chúng ta cũng nên lắng nghe bài hát của DaVido và nghe theo ý tưởng của Godin. Starbucks vẫn từ chối. DaVido dường như càng dồi dào năng lượng hơn mỗi khi anh quậy tung một cửa hiệu Starbucks, tính đến nay đã hơn 200 lần như thế. Anh tuyên bố sẽ không bỏ cuộc. Dù những lời bình luận của mọi người trên web về DaVido có ủng hộ có phản đối, nhưng chúng ta vẫn phải công nhận rằng DaVido đã thu hút sự chú ý của rất nhiều người. Rõ ràng là Starbucks cần phải có chiến lược để dàn xếp với những người như Dorosin và DaVido bởi vì thương hiệu này dường như đại diện cho những “nguồn năng lượng dồi dào” như thế này.

Nếu một công ty chủ trương để những lời than phiền rơi vào quên lãng và “khuyến khích” khách hàng chuyển sang nhóm Hành Động thì các cơ quan chính phủ sẽ ra tay can thiệp. Điều này chưa xảy ra với Starbucks, nhưng bất cứ nơi nào chính phủ giữ vai trò là người kiểm soát thì ở đó các nhà chính trị sẽ can thiệp vào. Trong ngành kinh doanh bảo hiểm đã từng có công ty bị bắt nộp tiền phạt vì đã đưa ra những chính sách không đúng và đã sử dụng quảng cáo một cách sai lệch. Ngành ngân hàng cũng được phép tham gia vào thị trường đầu tư tài chính trọn đời đang ngày càng mở rộng và tác động trực tiếp đến thị phần của ngành bảo hiểm.

Tóm lại, một số doanh nghiệp phân loại phàn nàn của khách hàng thành hai nhóm: công khai và riêng tư. Những phản ứng công khai là những lời phàn nàn gởi trực tiếp đến doanh nghiệp và cho cả bên thứ ba; còn những phản ứng riêng tư là những hành vi tẩy chay công ty hoặc sản phẩm và những lời truyền miệng tiêu cực. Nhiều doanh nghiệp xem những phản ứng riêng tư là hành vi không quyết đoán từ phía khách hàng, và kết quả là, những phản ứng này được xem là không quan trọng và không xứng đáng để các nhà quản lý quan tâm. Nhóm Bất Bình công bố than phiền của mình trên Internet sẽ được xếp vào nhóm phản ứng riêng tư. Nói cách khác, nhiều công ty bỏ qua nhóm Bất Bình, trong khi chúng tôi cho rằng họ rất nguy hiểm đối với “sức khỏe” của một công ty!

Nhóm Hành Động hình thành như thế nào?

Nhóm Hành Động là nhóm người có khuynh hướng bị gạt ra khỏi thị trường nhiều nhất. Trong trường hợp này, sự ghét bỏ có thể được hiểu là do khi xảy ra sự cố, những kênh tiếp nhận và giải quyết phàn nàn thông thường không có tác dụng nên khách hàng buộc phải chọn những cách bày tỏ khác. Vì một số lý do cá nhân, nhóm Hành Động buộc phải có những hành vi khiến họ phải tốn kém và mất nhiều thời gian. Kết quả nghiên cứu khách hàng cho thấy những người tiêu dùng bị xa lánh nói chung đồng tình với các nhận định sau đây:

- Nhà cung cấp dịch vụ không quan tâm đến khách hàng.

    - Mua sắm là một kinh nghiệm chẳng vui thú gì.
- Người bán hàng không thể nhớ khách hàng dù rằng họ đã đến đó mua hàng.
    - Khách hàng là bộ phận ít quan trọng nhất của doanh nghiệp.
- Khách hàng không được quyền quyết định sản phẩm nào có thể đem bán.

Dù nhóm Hành Động có khuynh hướng bị gạt ra khỏi thị trường, nhưng điều này không thể lý giải lý do vì sao họ lại tin rằng các kênh phàn nàn thông thường lại không hiệu quả đối với họ. Trong hầu hết các trường hợp, nhóm Hành Động được hình thành sau một thời gian nhất định. Bạn không thể tìm được khách hàng trung thành chỉ sau một đêm, và nhóm Hành Động cũng vậy. Việc khách hàng chuyển dịch từ nhóm này sang nhóm khác như thế nào tùy thuộc vào cách họ được đối xử ra sao trong lần đầu tiên bày tỏ lời than phiền của mình. Thậm chí họ còn có thể chuyển từ nhóm Hành Động trở lại nhóm Ngôn Xuất nếu được đối xử tốt.

Một công ty sản xuất kem nổi tiếng có nguy cơ bị kiện bất cứ khi nào những món "gia vị" (đậu phọng, nho khô, bánh quy...) được rắc lên kem gây ra hư răng, hoặc trong trường hợp xấu nhất là khiến khách hàng bị sặc. Hãng kem này có một chính sách giải quyết một trường hợp khiếu kiện sau này được truyền tụng khắp công ty của họ: đó là bộ phận phục vụ khách hàng phải ngừng tiếp xúc với khách hàng và chuyển toàn bộ sự việc sang bộ phận pháp lý. Tuy nhiên, các nhân viên bộ phận phục vụ khách hàng cho rằng đây chưa phải là cách chăm sóc khách hàng tốt nhất nên đề nghị được làm một thử nghiệm. Họ liên lạc với người gặp phải sự cố, xin lỗi và tiếp tục đến thăm viếng người này thường xuyên, dù các thủ tục khởi kiện có lẽ đã bắt đầu. Một năm sau khi tiến hành cuộc thử nghiệm, công ty bảo hiểm của hãng kem đã trả lại cho hãng 250.000 đô-la do số trường hợp khách hàng đòi kiện ra tòa giảm hẳn.

Khách hàng muốn gì khi họ than phiền?

Xin hãy nhớ lại nguyên tắc "có đi có lại" đã được trình bày trong phần đầu của chương này. Hầu hết khách hàng chỉ muốn nhận những gì trước đây họ bị từ chối và có lẽ cộng với một lời xin lỗi. Vì vậy nếu một công ty tặng cho họ một món quà để chuộc lỗi và món quà này vượt quá kỳ vọng của họ, có thể họ sẽ đáp lại bằng việc tiếp tục mua hàng của công ty và sẽ có những lời nói tích cực về công ty. Vô số kết quả nghiên cứu cho thấy thành công của các công ty chủ trương thực hiện việc chính sách "có qua có lại" dao động trong một biên độ khá rộng, từ 40-80%. Các công ty có thể tạo ra cảm giác "được bù đắp" bằng cách nhận những lời phàn nàn của khách hàng một cách nghiêm túc và bù đắp cho họ bằng một hay một số cách sau:

- Một lần giảm giá, hoặc miễn phí, nếu có thể.
    - Một lời xin lỗi chân thành.
- Một món quà.
    - Một coupon.
- Một sự cam kết rằng công ty sẽ thay đổi để không xảy ra sự việc tương tự.

Điều này không có nghĩa là công ty phải mang tặng cả kho hàng của mình. Lời than phiền của khách hàng có thể được giải quyết bằng nhiều cách khác nhau ngoài việc bồi hoàn tiền – trên thực tế, không phải lúc nào người tiêu dùng cũng muốn được hoàn lại tiền. Thậm chí chưa đầy 10% thực khách muốn giảm giá trên hóa đơn tính tiền, đừng nói đến một bữa ăn miễn phí, một khi họ không hài lòng về món ăn họ đã gọi. Nhưng họ muốn được thay thế món ăn đó bằng món khác, hoặc được làm nóng lại hoặc nấu kỹ hơn một chút. Cũng có những lời phàn nàn mà bạn chỉ có thể mong khách hàng thông cảm chứ không thể cải thiện được gì: bầu không khí ồn ào, quy định cấm hút thuốc, thiếu chỗ đậu xe hoặc vị trí nhà hàng không thuận tiện... Trong những trường hợp như thế, một bữa ăn miễn phí không thể lôi kéo họ trở lại với nhà hàng của bạn.

Khách hàng sẽ phản ứng như thế nào tùy thuộc vào chuyện gì xảy ra với họ. Chúng ta có thể dự đoán được phản ứng của họ nếu phân chia lời phàn nàn thành hai nhóm:

- Phàn nàn về những sự cố có thể khắc phục được.
    - Phàn nàn về những tình huống không thể khắc phục được, nhưng dù sao trong những tình huống này, khách hàng cũng muốn được lắng nghe và muốn ý kiến của họ được ghi nhận.

Tìm hiểu và phân loại những lời phàn nàn của khách hàng thành hai nhóm rất hữu ích trong việc xác định xem chúng ta nên làm hài lòng khách hàng bằng cách nào. Ví dụ, nếu chiếc máy tính mà bạn mới mua không hoạt động được, dĩ nhiên bạn muốn người bán đổi ngay cho bạn một chiếc khác, hoặc chí ít là sửa chữa bảo hành nó. Bạn cũng sẽ thấy ưng ý nếu nhân viên đại diện công ty tỏ ra nhã nhặn và quan tâm đến bạn, nhưng trên tất cả, bạn muốn vấn đề của mình được giải quyết càng nhanh chóng càng tốt.

Tuy nhiên, có những tình huống không thể được giải quyết theo cách đổi một chiếc máy tính mới như nói ở trên. Chẳng hạn, khi bạn yêu cầu bưu điện gửi một món quà sinh nhật đến nhà một người bạn nhưng cuối cùng món quà bị giao trễ, rõ ràng tình huống này không thể khắc phục được. Người ta không thể quay ngược thời gian để giao món quà đến đó đúng giờ. Một nhân viên của một hãng hàng không tỏ ra lơ đễnh khi làm thủ tục kiểm tra hành lý (check-in) cho bạn khiến bạn bị trễ chuyến bay. Bạn không thể tái hiện lại tình hướng đó để không bị trễ chuyến bay. Một kỹ thuật viên phòng thí nghiệm có thể làm mất mẫu máu đã lấy của bạn và yêu cầu bạn trở lại phòng thí nghiệm để làm lại một lần nữa và điều này rõ ràng rất bất tiện cho bạn. Phòng thí nghiệm không thể tạo lại mẫu máu đã bị mất đi... Trong những trường hợp như thế, khách hàng muốn được đền bù về mặt cảm xúc, và một phần của việc bù đắp này là được giải thích rõ ràng, thành thật về nguyên nhân gây ra sự cố đó.

Trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, một nghiên cứu cho thấy dù cảm xúc của những khách hàng không hài lòng có nguôi ngoai nhưng đến 87% khách hàng vẫn muốn chắc chắn rằng những sự cố như thế sẽ không xảy ra lần nữa. Trong số những người không muốn sự cố bị lặp lại, có 79% muốn biết cụ thể quy trình sẽ được thay đổi như thế nào. Họ cũng muốn nhận được thông tin rằng các nhân viên y tế đã thẳng thắn thừa nhận các sai sót đã xảy ra. Số người muốn được giải thích cặn kẽ về những gì đã xảy ra nhiều hơn (65%) số người muốn được xin lỗi (41%). Một số tương đối ít, chỉ 7%, muốn được bồi thường về mặt tài chính dưới một hình thức nào đó.

Khách hàng sẽ phản ứng nhẹ nhàng hơn nếu biết rằng công ty không thể kiểm soát được mọi thứ đang xảy ra: “Chúng tôi rất tiếc là đã không giao kịp kiện hàng đặc biệt của bà. Toàn bộ hệ thống giao nhận Bờ Đông nước Mỹ hôm nay không làm việc. Bà có nghe tin tức về trận bão tuyết hôm nay không? Nó khiến tất cả mọi người rơi vào rắc rối”. Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ nhận được phản hồi như sau: “Chuyện này rất hiếm xảy ra, thậm chí chưa xảy ra bao giờ cả. Thật tình, tôi rất ngạc nhiên khi biết việc này. Xin cảm ơn thông tin của ông”. Trong bất kỳ trường hợp nào, một lời giải thích lòng vòng nhằm mục đích lấy lòng chỉ làm họ khó chịu hơn. Đôi khi công ty cũng có thể làm khách hàng “nổi điên” nếu nói rằng: “Xin lỗi, chúng tôi không thể làm được gì cho ông. Tôi phải tiếp khách hàng kế tiếp”. Việc hàm ý rằng khách hàng chính là nguyên nhân gây ra sự cố cũng là một hành vi không đúng: “Tôi rất tiếc, nhưng đó không phải lỗi của chúng tôi. Nếu ông đến đây ngày hôm qua thì chúng tôi đã có thể giúp ông được”.

Khi một công ty đã làm tổn thương khách hàng của mình và nếu điều này chỉ có thể khắc phục bằng tình cảm, thì khách hàng muốn một lời xin lỗi chân thành hơn bất cứ thứ gì khác.

Một vài hãng hàng không xử lý rất tốt những lời phàn nàn cho những tình huống không thể khắc phục được. Hãng Japan Airlines áp dụng một chiến lược gọi là Thông điệp Trái Quy luật của Dịch vụ, trong đó họ tạm thời giải quyết ổn thỏa với khách hàng ngay khi người này vẫn còn trên máy bay hoặc trong nhà chờ của sân bay.

Hãng tiến hành theo dõi mọi sự cố xảy đến với khách hàng trên suốt chuyến bay, điều này có nghĩa là vấn đề xảy ra tại khu vực đặt vé có thể xác định ngay trên máy bay hay trong sảnh phòng chờ có thể được khắc phục ngay khi hành khách đã được chuyển sang một chuyến bay khác hoặc khi họ đã đến trạm cuối. Việc khắc phục sẽ rất có ý nghĩa nếu sự việc được giải quyết ngay lập tức, hơn là hành khách phải chờ đến ba tuần lễ sau khi hạ cánh mới nhận được một lá thư xin lỗi. Scott Friedman, một diễn viên hài, đã kể lại về việc ông đã đặt vé trước trên một chuyến bay của hãng hàng không Cathay Pacific nhưng sau đó được báo lại rằng vì họ đã đổi một chiếc máy bay nhỏ hơn nên ông phải bay trên một máy bay khác. Hóa ra, đúng là trên chuyến bay của hãng Cathay Pacific có tên của Friedman nhưng đó không phải là chuyến bay mà ông đã đặt và hành khách được đón lên máy bay ở một cổng chờ khác. Một người phục vụ đích thân hộ tống Friedman đến cổng đó, khiến anh cảm thấy mình rất đặc biệt. Những cử chỉ lịch sự nho nhỏ sau những sơ suất nhỏ luôn là những cử chỉ đặc biệt đáng ghi nhớ và có thể chữa lành "vết thương" một cách nhanh chóng.

Một số lời phàn nàn lại nhắm đến những hành vi thô lỗ, cộc cằn của các nhân viên phục vụ. Chúng tôi cho rằng đây cũng là những tình huống không thể khắc phục được. Tác hại của những hành vi này có thể được giảm nhẹ bởi một lời xin lỗi, nhưng dù sao thì hành động đó cũng đã xảy ra, và đôi khi sự việc này lại xảy ra một cách công khai nên khách hàng cảm thấy mình vừa bị xúc phạm vừa bị xấu hổ. Trong trường hợp đó, khách hàng có thể chấp nhận đề nghị giảm giá, nhưng có lẽ họ cũng muốn nhìn thấy một cử chỉ hòa giải. Những tổn thương về các trải nghiệm dịch vụ như vậy không thể xóa nhòa được, nhưng thật ra chúng ta có thể làm dịu các cảm xúc này. Một lời xin lỗi chân thành và một câu nói thật lòng từ phía công ty có thể giúp khách hàng cân bằng cảm xúc. Nancy Friedman, trong cuốn Customer Service Nightmares (tạm dịch Những cơn ác mộng trong dịch vụ chăm sóc khách hàng), chia sẻ bức thư của một người phụ nữ đã tranh cãi với nhân viên thu ngân về số tiền phải trả cho chi phí liên quan đến việc sinh đứa con thiếu tháng của bà. Sau cùng người nhân viên này nói rằng nếu bà không muốn gặp chuyện rắc rối thì bà nên sinh một đứa bé khỏe mạnh. Những tình

huống tương tự như thế này cần phải được nghiêm túc khắc phục. Chỉ mới đọc qua câu nói đó thôi, chúng ta đã giận run người. Thật không thể tưởng tượng nổi cảm xúc của người phụ nữ kia khi đón nhận một những lời như vậy.

Christopher Hart, người khai sinh khái niệm chế độ bảo hành đặc biệt, đã phân tích số liệu từ trang web PlanetFeedback. com và nhận thấy rằng một trục trặc trong hoạt động chăm sóc khách hàng sẽ tác động mạnh hơn đến ý muốn quay lại mua sắm của khách hàng hơn là một trục trặc có liên quan đến bản thân sản phẩm hay dịch vụ. Những cảm xúc phát sinh trong quá trình tiếp xúc với nhà cung cấp thường rất sâu sắc và vì thế dễ nhớ hơn nếu so sánh với việc vị khách hàng nọ đang cố gắng làm cho một sản phẩm nào đó hoạt động. Điều này rất có ý nghĩa bởi vì nổi giận với những vật vô tri vô giác sẽ chẳng đem lại kết quả gì tốt đẹp. Hầu hết chúng ta đều "để dành" sự nóng giận của mình để trút lên người khác mà thôi.

Một số công ty không hiểu được đặc tính của hai nhóm lời phàn nàn (có thể khắc phục và không thể khắc phục được) từ đó dẫn đến việc xử lý chúng một cách kém cỏi. Trong một nghiên cứu chung, ba giáo sư của ba trường kinh doanh của Mỹ đã quan sát cách một bệnh viện dạy 2.000 nhân viên "xử lý" và "kiểm soát" phàn nàn sao cho hiệu quả. Các nhà nghiên cứu định nghĩa xử lý phàn nàn là trực tiếp khắc phục tình huống sai sót với khách hàng, trong khi kiểm soát phàn nàn là sửa đổi chính sách hoặc cung cách kinh doanh của bệnh viện để việc chăm sóc khách hàng được cải thiện trong tương lai. Các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng các nhà quản lý bệnh viện thích "kiểm soát phàn nàn" hơn là tập trung giải quyết vấn đề cho các bệnh nhân đang phàn nàn. Kết quả là bệnh nhân hiếm khi nhận được lời xin lỗi vì những sự việc không hay đã xảy ra. Họ cũng không bao giờ biết được người ta đã làm gì để bảo đảm những vấn đề như thế sẽ không xảy ra lần nữa, mặc dù nhờ vào những phàn nàn của họ mà chất lượng phục vụ cải thiện rõ rệt.

Một trong các phát hiện quan trọng nhất của nghiên cứu này là các nhân viên bệnh viện xem trọng những lời phàn nàn về chất lượng chăm sóc (thuốc men đầy đủ và phân phát đúng giờ, hỗ trợ bệnh nhân yếu trong vấn đề vệ sinh cá nhân...) hơn so với những

lời phàn nàn về thái độ phục vụ của họ. Nhân viên bệnh viện thường có khuynh hướng "đối đầu" với những bệnh nhân phàn nàn về họ. Họ sẵn sàng xin lỗi thay cho đồng nghiệp của họ bằng câu nói: "Ai cũng có thể gặp một ngày tồi tệ mà!". Hơn nữa, vì những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng – như chúng tôi, TMI, hay gọi họ là "những đầu ngón tay của doanh nghiệp" – cảm thấy khó chịu trước những lời phàn nàn về thái độ của họ và họ có khuynh hướng đẩy những vấn đề này lên cấp quản lý, nơi phải mất một thời gian dài mới có thể giải quyết được vấn đề. Các cấp quản lý cũng phản ứng tương tự. Họ xem những lời phàn nàn cá nhân như những lời buộc tội hay phản đối. Điều ngạc nhiên là hầu hết các cấp quản lý đều thích "kiểm soát" những lời phàn nàn liên quan đến chính sách, một cách thức ít trực tiếp và ít đối đầu, hơn là "xử lý" lời phàn nàn về con người.

Lưu ý đặc biệt về những người phàn nàn lớn tuổi

Chúng tôi không nói về những người tiêu dùng lớn tuổi một cách riêng biệt vì họ không than phiền nhiều như những người trẻ tuổi. Nhưng một khi đã quyết định phàn nàn, dường như họ giữ những vị thế rất mạnh, và nhiều người sẵn sàng đấu tranh cho những gì họ cho là công bằng. Khi tỷ lệ người lớn tuổi tăng lên – đặc biệt là ở các quốc gia phát triển – thì số người tiêu dùng lớn tuổi cũng xuất hiện nhiều hơn. Khi chúng tôi chưa tiến hành nghiên cứu nào trên nhóm khách hàng này thì trong các cuộc thảo luận giữa chúng tôi với khách hàng, mọi người chia sẻ rằng những người phàn nàn lớn tuổi thường biểu lộ cảm xúc rõ rệt hơn khi xảy ra sự cố và rằng không phải lúc nào họ cũng hiểu được khía cạnh lý lẽ phải quấy của những vấn đề họ đòi giúp đỡ.

Có lẽ vì mỗi ngày còn lại đối với họ càng lúc càng quý báu nên các cam kết dịch vụ tác động mạnh mẽ đến cảm xúc của họ hoặc cũng có thể là do họ không còn quan tâm đến việc người khác nghĩ về họ như thế nào nữa. Cảm xúc là yếu tố không thể tách rời trong mỗi lời phàn nàn, nhưng nó đặc biệt mạnh mẽ ở những người cao tuổi

đang than phiền về sản phẩm hay dịch vụ mà họ sử dụng. Câu hỏi lớn đặt ra là nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có được trang bị để đương đầu với những cảm xúc mãnh liệt chứa đựng trong lời phàn nàn một người lớn tuổi không? Một người lớn tuổi khó chịu sẽ không thấy hài lòng với việc giải quyết vấn đề một cách đơn thuần. Chúng tôi khuyên rằng bạn nên quan tâm đến điều này trước khi cố gắng giải quyết bất kỳ vấn đề nào. Điều này đòi hỏi bạn cần tập trung lắng nghe, cảm thông sâu sắc, và sự cam kết trực tiếp với khách hàng đang gặp sự cố rằng họ sẽ được đối xử công bằng và vấn đề sẽ được giải quyết thấu đáo.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Dựa trên những nghiên cứu mà bạn đã tiến hành và dựa trên loại sản phẩm hoặc dịch vụ công ty bạn cung cấp cho thị trường, hãy cho biết hiện có bao nhiêu khách hàng có khả năng gặp phải các sự việc làm cho họ không hài lòng, và sau đó đi nói việc này với những người thuộc các mối quan hệ vòng trong và vòng ngoài của họ?
- Có bao nhiêu khách hàng của bạn trước đây từng phàn nàn nhưng nay quay lại mua hàng? Bạn đã làm những gì để khách hàng quay trở lại với công ty?
- Biểu hiện nào cho thấy mọi người trong công ty bạn tin rằng: khi xảy ra một dịch vụ kém chất lượng, công ty của bạn có cơ hội lấy lại lòng trung thành của khách hàng bằng cách làm thỏa mãn các nhu cầu của họ?
- Công ty của bạn vận hành như thế nào với nguyên tắc có đi có lại? Bạn tặng cho khách hàng món quà gì để bù đắp cho một dịch vụ kém chất lượng đã xảy ra?
- Công ty của bạn làm gì để những người thuộc nhóm Thụ Động chịu nói ra suy nghĩ của mình? Bạn có gặp trường hợp nào liên quan đến hành vi của nhóm người Hành Động không? Nếu có,

câu chuyện ấy xảy ra như thế nào? Bạn đã ngăn ngừa phản ứng quá khích này nơi khách hàng bằng cách nào?

- Sản phẩm và dịch vụ nào do bạn cung cấp cho thị trường khi gặp sự cố có thể hay không thể khắc phục được? Các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng xử lý những sự cố liên quan đến chất lượng sản phẩm hay dịch vụ như thế nào?

- Những sự cố dịch vụ nào khiến khách hàng ngay lập tức chấm dứt mua bán với bạn mà không hề có một lời phàn nàn nào?

PHẦN 2 - ÁP DỤNG CHIẾN LƯỢC LỜI PHÀN NÀN LÀ QUÀ TẶNG

Cách bạn nói về lời phàn nàn sẽ định hình cách nghĩ của bạn về chúng. Nếu bạn muốn cư xử như muốn nói lời phàn nàn là một món quà thì lời nói của bạn cũng phải thể hiện điều đó. Phần thứ hai này của cuốn sách sẽ bắt đầu bằng việc giải thích Công thức Quà tặng (Gift Formula), gồm 8 bước phản hồi cho những khách hàng đang phàn nàn. Cùng với sự luyện tập, phương pháp này có thể trở thành bản năng thứ hai. Cũng như khi cảm ơn một người bạn vì đã tặng cho chúng ta một món quà sinh nhật xinh xắn, bạn cũng sẽ đáp lại một cách tương tự đối với một lời phàn nàn như đó chính là một món quà quý giá.

Chúng ta cũng sẽ xem xét những chiến lược để gia tăng thiện chí của chúng ta. Khi những người xử lý lời phàn nàn tương tác với khách hàng, đặc biệt nếu đó là những khách hàng muốn được nói chuyện với nhiều người hoặc nhiều phòng ban trong công ty của bạn, bạn sẽ làm thế nào để cuối buổi làm việc họ sẽ có cảm giác tốt hơn so với ban đầu.

Đôi khi có những tình huống vượt ngoài tầm kiểm soát, và khách hàng không thể kiên nhẫn hơn được nữa. Chúng tôi đã phác thảo năm nguyên tắc cơ bản giúp ứng phó với những khách hàng đang thất vọng như thế và hy vọng các công ty có thể huấn luyện nhân viên của mình về năm nguyên tắc này và luôn thể hiện chúng bằng những ngôn từ riêng của họ. Ví dụ, lời khuyên của chúng tôi là nhà cung cấp dịch vụ nên sử dụng một số ngôn từ đặc biệt dành riêng cho những khách hàng khó tính. Những ngôn từ đó nằm trong quy định ứng xử đối với khách hàng mà mọi nhân viên dịch vụ khách hàng phải tuân thủ. Tất nhiên, mỗi công ty có những “bộ” ngôn từ cụ thể phù hợp với đặc điểm kinh doanh của mình.

Những lời phàn nàn được viết ra là loại lời phàn nàn đặc biệt. Trong hầu hết các trường hợp, những lời phàn nàn này cần được

quan tâm đặc biệt nhất bởi người viết thật sự xem trọng việc này. Nếu một công ty nhanh chóng phản hồi và áp dụng Công thức Quà tặng cho các lời phàn nàn bằng văn bản thì gần như mọi khách hàng đều cảm thấy thỏa mãn và mang lại cho công ty một cơ hội bán hàng khác.

Cuối cùng, chúng tôi sẽ phân tích một cách tổng quát xem các công ty có thể làm gì để tự bảo vệ mình khỏi "tiếng thét toàn cầu" (global shout) luôn chực chờ xảy ra khi những lời phàn nàn được viết ra và "truyền bá" khắp thế giới qua mạng Internet. Các công ty dường như không còn đường chống đỡ trước sức mạnh vừa xây dựng vừa hủy diệt của công nghệ thông tin hiện đại ngày nay.

~ 6 ~

CÔNG THỨC QUÀ TẶNG

Phàn nàn chưa bao giờ mang ý nghĩa tích cực.

Khái niệm này xuất phát từ một động từ trong tiếng La-tinh plangere, nghĩa gốc là “đánh” – nghĩa ẩn dụ là “đấm vào ngực ai đó”. Ngày nay danh từ sự phàn nàn (complaint) được dùng để bày tỏ nỗi đau, sự không hài lòng, hoặc điều khó chịu. Từ này cũng mang nghĩa là một căn bệnh hay là một đợt ốm nhẹ, và trong thuật ngữ pháp lý, đó là một lời buộc tội chính thức hoặc một bản cáo trạng. Trong từ lóng của tiếng Anh, động từ phàn nàn (complain) là nói nước đôi, làm rộn, càu nhàu, chê bai, than vãn, khóc than, khóc lóc nỉ non, rên rỉ, bới móc, bắt bẻ, cằn nhằn, rầy rà, vòi vĩnh, phê phán gay gắt, kêu ca và quấy rầy.

Chẳng thế mà không ai thích nhận phàn nàn cả. Song, đây chính là cách khách hàng giúp chúng ta điều hành tổ chức của mình hiệu quả hơn! Sau khi chúng ta làm việc đến kiệt sức để cung cấp một dịch vụ hoặc một sản phẩm tốt nhất thì khách hàng lại hùng hồn tuyên bố rằng những nỗ lực đó không đáp ứng được nhu cầu của họ! Điều đó cũng tồi tệ như khi một người ngồi bên một bàn tiệc nhăn mũi chê bai những món ăn mà bạn đã dồn hết tâm sức và thời gian của mình vào đó. Liệu chúng ta có nên vui mừng đón tiếp những nhận xét kiểu này không? Câu trả lời là có. Đó chính là mấu chốt của vấn đề. Khách hàng có thể than vản hay rên rỉ – dù không được công bằng cho lắm – nhưng thông điệp của họ lại là thông tin sống còn cho bất kỳ doanh nghiệp nào.

Phép ẩn dụ chúng tôi sử dụng trong sách này là xem lời phàn nàn như món quà. Lời phàn nàn đưa ra một cơ chế phản hồi có thể giúp doanh nghiệp chuyển đổi sản phẩm, phong cách phục vụ và trọng tâm thị trường một cách nhanh chóng và ít tốn kém để đáp ứng nhu cầu

khách hàng – những người rồi sẽ thanh toán các hóa đơn và là mục đích của công việc kinh doanh của chúng ta. Đã đến lúc các tổ chức suy nghĩ về cách xử lý lời phàn nàn như một công cụ chiến lược – một cơ hội để biết được điều gì đó về sản phẩm hay dịch vụ mà trước đây chúng ta chưa hề biết – và là một chiến lược marketing chứ không phải là một sự phiền toái hoặc là một thứ chi phí. Khi một người nào đó tặng cho bạn một món quà mà bạn ngay lập tức không thích, ý nghĩ đầu tiên của bạn là: “Khiếp quá! Làm sao có người nghĩ được rằng mình thích thứ này cơ chứ? Mình sẽ đem nó cho ai đây nhỉ?”. Song bạn vẫn giữ lịch sự và cảm ơn người tặng quà. Ngày nay tình huống loại này bình thường đến nỗi tiếng Anh vừa có thêm một từ mới để mô tả những gì phải làm với những món quà nên quên đi như thế này. Người ta gọi đó là hành động tặng quà lại (regifting), thậm chí một bách khoa toàn thư trực tuyến còn giải thích rõ ràng phép xã giao việc tặng lại.

Chúng ta phải thực sự thoải mái với ý nghĩ rằng mỗi lời phàn nàn là một món quà để chúng ta không do dự trong khi tiếp nhận nó, dù đó là một món quà không đáng để bạn quan tâm. Nếu ý nghĩ này in sâu vào thái độ của chúng ta, như trường hợp nói lời “Cảm ơn“ khi nhận một món quà, thì khi đứng trước bất kỳ lời than phiền nào, chúng ta đều thật lòng đón nhận nó như một quà tặng đầy ý nghĩa.

Chúng ta sẽ thực hiện việc này như thế nào? Đầu tiên, định hướng của công ty là phải xem những lời phàn nàn là món quà. Định hướng này cần phải được củng cố tại mỗi cuộc họp, trên các bức tranh in treo tường, và trong mọi cuộc trao đổi cũng như các buổi huấn luyện, hướng dẫn về dịch vụ chăm sóc khách hàng. Thứ hai, các chính sách của công ty, các hệ thống đền bù, các hệ thống điều hành, các hệ thống thông tin liên lạc, nhiệm vụ, tầm nhìn, các giá trị, và cách cư xử của ban quản trị đều phải được điều chỉnh để khuyến khích và ủng hộ triết lý ứng xử thân thiện với lời phàn nàn. (Bạn có thể vào trang www.tmius.com để tải về tập tin PDF về việc điều chỉnh tổ chức của các bạn theo triết lý Lời Phàn nàn là một Món quà). Cuối cùng, chúng ta phải biết được một số kỹ thuật cơ bản để xử lý những lời phàn nàn. Điều này có thể được thực hiện bằng cách áp dụng Công thức Quà tặng sau đây.

Công thức Quà tặng 8 bước

Công thức Quà tặng là một quá trình diễn ra theo từng bước, dưới hình thức đem lại hiệu quả cao nhất, được đưa ra theo một thứ tự cố định. Tuy vậy, vẫn có những trường hợp bạn nhận thấy rằng mình nên thay đổi tiến trình hoặc sửa đổi các bước bằng những ngôn từ của riêng bạn. Những bước này như sau:

1. Nói "Cảm ơn".
2. Giải thích tại sao bạn đánh giá cao sự phản hồi.
3. Xin lỗi vì những sai sót.
4. Hứa sẽ làm gì đó ngay tức khắc cho vấn đề này. Nhận trách nhiệm.
5. Hỏi xin những thông tin cần thiết.
6. Sửa chữa sai sót – ngay lập tức.
7. Kiểm tra mức độ hài lòng của khách hàng.
8. Biện pháp ngăn chặn những sai sót tương tự trong tương lai.

Nói "Cảm ơn"

Ngay khi nghe khách hàng than phiền, xin đừng cố tìm hiểu xem họ đang đưa ra một lời phàn nàn chính đáng hay không mà hãy xem như bạn sắp sửa nhận được một thông tin có giá trị – một món quà. Bạn cần phải tạo ngay một mối quan hệ tốt với khách hàng của bạn. Bạn hãy đặt mình vào vị trí của họ. Để làm cho một người cảm thấy vui thì không có cách nào tốt hơn là nói: "Cảm ơn!". Chắc chắn bạn sẽ ngạc nhiên trước phản ứng của khách hàng sau khi họ nghe lời cảm ơn từ bạn.

Hầu hết mọi người không bao giờ bắt đầu bằng việc cảm ơn một người nào đó vì đã than phiền. Đúng vậy, điều đó được khắc sâu trong các ngôn ngữ và các nền văn hóa khắp thế giới khi người ta luôn bắt đầu bằng một lời xin lỗi đối với những lời than phiền được nói ra bằng miệng. Tuy nhiên, khi người ta viết một bức thư trả lời cho một lời than phiền, lúc nào cũng vậy, họ sẽ bắt đầu bức thư của mình bằng một câu cảm ơn, như: "Cảm ơn ông vì đã nói cho chúng tôi biết về ...". Nếu đây là một cách hợp lý để mở đầu một

văn bản phản hồi cho một phàn nàn, tại sao cách này lại không được dùng đối với một phản hồi bằng lời?

Bạn thử yêu cầu một người nào đó nói cảm ơn sau khi bạn nói ra than phiền của mình và lắng nghe cảm xúc của bạn khi nhận được hai chữ “Cảm ơn”. Sau khi chúng tôi đã trình bày phần Công thức Quà tặng trong một buổi hội thảo mới đây nhất của TMI tại một khách sạn, một vị khách mời bước ra khỏi phòng họp và nhìn thấy một mớ lộn xộn khác thường nơi hành lang. Vị khách mời liền túm lấy một nhân viên khách sạn đi ngang qua và phàn nàn với anh ta. “Ôi, thật là kinh khủng. Cảm ơn anh rất nhiều vì đã nhắc nhở tôi về việc này!”. Anh nhân viên trả lời với một vẻ biết ơn lộ rõ trên gương mặt. “Tôi sẽ cho người dọn sạch ngay!”. Những người khách tham dự tình cờ chứng kiến được cuộc đối thoại này và họ được thấy tận mắt người ta cảm thấy dễ chịu thế nào khi được cảm ơn vì đã nói ra một tin xấu thay cho cảm giác có tội vì đã chỉ cho người khác thấy vấn đề của họ.

Cách bạn bày tỏ lời cảm ơn cũng phải tự nhiên như khi bạn nhận được một món quà. Hãy bảo đảm là ngôn ngữ cử chỉ của bạn chứng tỏ rằng bạn đánh giá cao lời phàn nàn và bạn ủng hộ quyền được phàn nàn của khách hàng. Sự tiếp túc bằng ánh mắt, một cái gật đầu thấu hiểu và một nụ cười thân thiện có thể làm nên những điều kỳ diệu. Xin hãy nhớ rằng một nụ cười có thể được “nhìn thấy” cả khi bạn đang nói chuyện trên điện thoại.

Khi chúng tôi trình bày việc áp dụng Công thức Quà tặng trong các hội nghị chuyên đề hoặc các buổi hội thảo, nhiều người nói với chúng tôi rằng họ cảm thấy không thoải mái khi lần đầu tiên nói cảm ơn khách hàng vì họ đã phàn nàn. Họ nói nó có vẻ giả tạo và gượng ép. Nhưng sau đó, khi chúng tôi nói chuyện với những người vừa nhận được lời cảm ơn đó, và tất cả họ đều thích cảm giác này. Họ bớt căng thẳng thấy rõ. Và vì vậy chúng tôi nói với những vị khách tham dự, cũng như với các bạn rằng: “Lời cảm ơn cần thiết cho người nghe nhiều hơn là người nói”. Bạn hãy thử và sẽ thấy điều gì xảy ra.

Suô´t 12 năm qua, chúng tôi từng được nghe kể nhiê`u câu chuyện râ´t â´n tượng từ những người đã thử nghiệm cảm ơn khách hàng của họ ngay câu đâ`u tiên. Có lẽ dưới đây là một câu chuyện gây ngạc nhiên nhâ´t cho các bạn, cũng như nó đã từng làm chúng tôi sửng cả người. Một đô`ng nghiệp của chúng tôi sô´ng trong một khu vực thường xảy ra những vụ bă´t cóc đòi tiê`n chuộc. Gâ`n đê´n ngày cô sinh đứa con đâ`u lòng thì chô`ng cô bị bă´t cóc. Ngay sau đó cô nhận được một cuộc gọi từ những kẻ bă´t cóc. Họ bảo ră`ng chô`ng cô không bị hại – đúng ra là chưa bị hại cho đê´n lúc đó. Cô bạn đô`ng nghiệp của chúng tôi lặng người đi trong giây lát. Cô biê´t ră`ng những lời cô să´p sửa nói ra chă´c chă´n là những lời quan trọng nhâ´t trong cả cuộc đời mình. Công thức Quà tặng bỗng xuâ´t hiện trong tâm trí cô và bă`ng tâ´t cả sự chân thành, cô nói: “Cảm ơn vì các ông đã không làm hại anh â´y”. Rô`i cô ngập ngừng nói tiê´p: “Các ông biê´t không, anh â´y să´p sửa được làm cha”. Và, thật kỳ lạ, những người bă´t cóc đã thả chô`ng cô â´y ra nguyên vẹn và từ bỏ yêu câ`u đòi tiê`n chuộc. Quả thật việc cảm ơn chưa đủ để giải quyê´t lời phàn nàn, nhưng đó là cơ sở cho một cuộc nói chuyện tích cực. Điê`u chính yê´u là hãy nhớ ră`ng không phải bạn chỉ đang khă´c phục một vâ´n đê`. Olivier Blanchard viê´t trên blog của mình ră`ng: Lời cảm ơn chỉ có tác dụng đưa khách hàng trở vê` trạng thái cân bă`ng. Đây là trạng thái mà họ đã không có được khi mang sản phẩm của bạn vê` nhà. Bạn phải tác động đê´n cảm xúc của họ để có thể giao tiê´p thông suô´t với họ sau khi sự cô´ xảy ra.

Giải thích tại sao bạn đánh giá cao sự phản hô`i

Có thể lời “cảm ơn” trước một lời phàn nàn tự thân nó nghe có vẻ sáo rỗng, song bạn câ`n tỏ rõ lòng biê´t ơn của mình bă`ng cách nói lên cảm tưởng của bạn. Ví dụ, lời phàn nàn sẽ cho bạn biê´t rõ hơn một vâ´n đê`, hoặc giúp bạn cải thiện quy trình hiện tại, hoặc bảo đảm một vâ´n đê` tương tự sẽ không bao giờ xảy ra nữa. “Cảm ơn vì đã cho tôi biê´t điê`u đó” hoặc “Xin cảm ơn. Nhờ những lời góp ý của ông mà tôi có thể điê`u chỉnh vâ´n đê` này cho ông (hay đê`n bù những thiệt hại chúng tôi đã gây ra)” hoặc “Xin cảm ơn. Tôi râ´t vui vì bà đã chia sẻ điê`u này bởi đó là cơ hội để chúng tôi cải thiện châ´t lượng sản phẩm/dịch vụ – và đây là những gì chúng tôi sẽ làm...” hoặc

đơn giản chỉ là: "Cảm ơn vì đã cho tôi biết. Chúng tôi sẽ làm tốt hơn".

Dù bản thân bạn không muốn nói ra câu sau đây, nhưng ít ra bạn nên nghĩ như thế này: "Cảm ơn vì đã cho tôi biết về tình huống này. Có thể ông sẽ không tin rằng có rất nhiều khách hàng đã bỏ đi ngay mà không nói với chúng tôi điều gì cả, dù họ thực sự không hài lòng, và chắc là họ không quay lại mua hàng của chúng tôi nữa. Không chỉ có vậy, họ còn nói với nhiều người khác những điều xấu xa dễ gây tổn hại cho chúng tôi và không hề cho chúng tôi cơ hội giải quyết những vấn đề của họ. Và rõ ràng là chúng tôi thực sự rất muốn giải quyết những vấn đề này bởi vì chúng tôi rất quan tâm đến quyền lợi của khách hàng. Chúng tôi đang cố gắng duy trì mối quan hệ tốt đẹp với các khách hàng của mình bởi như thế chúng tôi mới có thể phát triển công việc kinh doanh của công ty và phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn. Đó là lý do tại sao chúng tôi thật sự đánh giá cao việc ông đã bỏ thì giờ và nhọc công tìm đến với chúng tôi và nói ra những điều này. Cảm ơn, cảm ơn nhiều lắm, xin cảm ơn". Đó chính là nhận thức về chiến lược Lời Phàn nàn là một Món quà.

Nếu bạn nhận thức rõ điều này thì chỉ một lời nói ngắn gọn: "Cảm ơn vì đã cho tôi biết việc này" cũng đủ truyền tải được toàn bộ suy nghĩ của bạn.

Những lời phàn nàn thông thường liên quan đến vấn đề giá cả, và hầu hết mọi người đều nói với chúng tôi rằng đây là nhóm khách hàng khó xử lý nhất. Thật tình mà nói, nhiều nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng đã chia sẻ với chúng tôi rằng họ hoàn toàn đồng ý với những lời than phiền của khách hàng về giá cả. Đôi khi, thậm chí nhân viên còn nói những điều như: "Tôi đồng ý. Giá ở đây rất cao. Tôi chẳng bao giờ mua sắm ở đây cả. Hãy đến Costco, bà có thể mua được món tương tự chỉ bằng một nửa giá". Để giúp nhân viên của bạn không bao giờ nói những điều như vậy, bạn phải hướng dẫn họ nói một điều gì khác.

Ít khi khách hàng nói: "Tôi muốn than phiền về giá". Mà họ thường nói một điều gì đó, chẳng hạn như: "Thật sự là giá ở đây cao

hơn so với (một nơi nào đó)". Hoặc là: "Ồ, thật sự giá ở đây đã tăng vọt lên trong năm vừa rồi". Hoặc đôi khi họ nói khá thẳng thắn: "Cô không đùa chứ? Cô thực sự bán sản phẩm này với mức giá cao như thế sao?". Tất cả những câu này đều là lời phàn nàn, và tình huống đó cho bạn cơ hội sử dụng Công thức Quà tặng. "Cảm ơn rất nhiều vì đã hỏi về giá của chúng tôi. Việc này cho chúng tôi có được cơ hội giải thích". Dĩ nhiên là sau đó bạn cần phải biết cách chứng minh được giá trị khách hàng nhận được từ việc mua hàng ở mức giá mà bạn đã đưa ra. Chúng tôi đã trình bày chủ đề này trong nhiều buổi hội thảo và phát hiện ra rằng hầu hết mọi người không thể giải thích về giá cả của công ty họ, đặc biệt khi khách hàng nói rằng mức giá đó cao hơn bình thường. Do đó, các tổ chức hãy chuẩn bị một tài liệu thuyết minh cho giá cả của mình và bảo đảm mọi nhân viên tiếp xúc với khách hàng đều biết rằng họ nên trả lời khách hàng như thế nào dựa trên tài liệu này. Và nếu là nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thì bất cứ lúc nào bạn nghe một lời than phiền về giá cả, hãy hỏi người quản lý hoặc giám sát của mình xem bạn nên giải thích thế nào cho những thắc mắc về giá bán sản phẩm của công ty.

Steve Trollinger, Giám đốc marketing về dịch vụ khách hàng của J. Schmid & Associates, nói rằng khi bạn "đột ngột ngưng một chính sách giảm giá đặc biệt, hãy chuẩn bị nghe chuông điện thoại trung tâm chăm sóc khách hàng của bạn reo liên tục. Vì vậy, bất cứ lúc nào có sự thay đổi về giá, chẳng hạn như, nếu hiện tại công ty không còn áp dụng việc bán giảm giá nhưng tuần trước, tháng trước hay thậm chí là năm trước vẫn còn áp dụng, thì bạn hãy trao đổi với nhân viên của mình xem công ty nên giải thích như thế nào với khách hàng về việc này; hay vẫn giữ nguyên mức giá cũ; hay chỉ áp dụng giá cũ đối với một số khách hàng đặc biệt mà thôi, điều này thì nhân viên của bạn là người biết rõ nhất.

Xin lỗi vì những sai sót

Việc xin lỗi khách hàng là rất quan trọng, nhưng đó không phải là việc đầu tiên bạn cần làm. Để mối quan hệ với khách hàng được tốt đẹp hơn, đầu tiên bạn nên nói: "Xin cảm ơn. Tôi rất cảm kích việc ông đã báo cho chúng tôi biết chuyện này". Sau đó bạn mới nói

câu xin lỗi: “Tôi thành thật xin lỗi ông. Thật sự tôi rất tiếc về những chuyện không hay này”.

Có rất nhiều người ngay lập tức xin lỗi khách hàng của mình mỗi khi nhận được lời phàn nàn, ngay cả khi khách hàng chưa kịp giải thích mọi việc. Việc xin lỗi đúng là rất quan trọng, nhưng đó không phải là một khởi đầu tốt cho một cuộc nói chuyện. Nhiều nhà cung cấp dịch vụ xin lỗi một cách rất máy móc, thậm chí họ còn không biết họ đang xin lỗi vì điều gì. Và cũng có những người không bao giờ biết nói lời xin lỗi. Kết quả khảo sát cho thấy rằng có khoảng một nửa nhà cung cấp dịch vụ không bao giờ xin lỗi khách hàng.

Nhiều công ty, nhiều cuốn sách và nhiều chuyên gia về dịch vụ chăm sóc khách hàng từng khuyên các nhân viên dịch vụ trước hết hãy xin lỗi khách hàng của mình. Tuy nhiên, chúng tôi tin việc khởi đầu bằng lời “Cảm ơn” sẽ nhấn mạnh và củng cố cho cả người nói lẫn người nghe rằng mỗi lời phàn nàn là một món quà. Đó là cách tốt nhất để bắt đầu một câu chuyện và giúp khơi gợi nhiều phản hồi khác của khách hàng. Các tác giả đã để ý thấy việc nghe được tiếng “Cảm ơn” khiến chúng ta có cảm giác người đang nói chuyện sắp sửa làm điều gì đó cho chúng ta. Còn câu “Tôi rất lấy làm tiếc” để lại trong chúng ta cảm giác rằng một lời xin lỗi là tất cả những gì chúng ta nhận được.

Nhân đây, xin nhắc rằng khi bạn xin lỗi, hãy dùng đại từ tôi càng nhiều càng tốt thay cho đại từ chúng tôi. Câu “Chúng tôi rất lấy làm tiếc” nghe không có vẻ chân tình gì cả. Bạn đang xin lỗi thay cho những người khác mà những người này thậm chí còn không biết chuyện gì đang xảy ra, nhưng khách hàng luôn cảm nhận được điều đó.

Nhân viên dịch vụ chăm sóc khách hàng thắc mắc tại sao họ nên xin lỗi dù rằng rõ ràng đó là lỗi của khách hàng. “Nếu tôi xin lỗi, vậy thì tôi không chịu trách nhiệm về những điều có thể là hành vi của riêng khách hàng đó chứ?”. Hãy nghĩ xem, đối với một người có người thân qua đời thì câu nói tự nhiên và lịch sự nhất sẽ là “Tôi rất lấy làm tiếc!”. Bạn đâu có chịu trách nhiệm về sự ra đi của người đó khi bạn bày tỏ sự thương cảm của mình. Không có gì liên quan

đến sự quy lỗi hay sai trái gì ở đây. Tương tự, khi chúng ta nói với một khách hàng là chúng ta rất lấy làm tiếc về một sự việc gì đó đã xảy ra, không quan trọng là người nào đã gây ra điều gì đó hoặc ai đã khiến điều đó xảy ra. Đơn giản là chúng ta chỉ mong sao điều đó đừng xảy ra. Vị khách hàng đó sẽ trân trọng sự quan tâm của bạn. Nếu bạn không cảm thấy lòng mình trắc ẩn khi nghe tin đó, có lẽ bạn đang làm việc quá căng thẳng và bạn nên nghỉ ngơi đôi chút.

Người ta đã chứng minh rằng nếu một khách hàng gặp rắc rối nhưng được xin lỗi một cách tử tế thì khả năng họ chuyển sang một nhà cung cấp khác sẽ rất thấp. Khách hàng cũng cho rằng khi nhận được lời xin lỗi thì họ không còn khó chịu nhiều như trước đó. Rõ ràng lời xin lỗi có sức mạnh hơn hẳn những lời nói thông thường. Đó là một quà tặng cụ thể.

Một lần nữa xin lưu ý đến ngôn từ mà bạn sử dụng. Bạn không nên nói rằng: "Tôi rất tiếc vì đã gây ra sự bất tiện cho ông/bà". Bất tiện không phải là một từ có sức mạnh. Nó có nghĩa là sự phiền phức, sự quấy rầy và không thoải mái. Đôi khi những rắc rối do các công ty gây ra còn lớn hơn cả sự bất tiện. Chúng rất nghiêm trọng. Một lần Janelle phải mất đến ba tiếng rưỡi không làm gì để được một công ty máy tính hỗ trợ. Cuối cùng khi đường dây đã bắt được tín hiệu, Janelle nói ngay với người đàn ông sửa máy rằng mình đã phải chờ suốt ba tiếng rưỡi mới được hỗ trợ. Người hỗ trợ trả lời: "Tôi rất tiếc vì đã gây ra những bất tiện cho bà". Ba tiếng rưỡi không làm được việc gì không đơn giản là một sự bất tiện! Điều đó cho thấy đó là một dịch vụ yếu kém đến mức khó tin. Khi Janelle kiên quyết chỉ ra rằng điều này còn hơn cả sự bất tiện, người cung cấp dịch vụ lại tỏ vẻ khó chịu với cô ấy!

Chúng tôi từng nghe tiếp viên hàng không nói với các hành khách ngồi chờ trên máy bay trong suốt tám giờ để cất cánh rằng họ xin lỗi vì những bất tiện này. Chúng tôi từng nghe những ông bà chủ nhà hàng xin lỗi vì những bất tiện khi gây ra sự nhầm lẫn ngày giờ trong việc giữ chỗ trước của một nhóm thực khách. Chúng tôi từng nghe nhân viên khách sạn xin lỗi vì những bất tiện khi họ quên một cuộc gọi báo thức và kết quả là du khách bị nhỡ một chuyến bay quốc tế. Và nhiều nhà cung cấp dịch vụ không hiểu tại sao khách

hàng không chấp nhận những lời xin lỗi của họ như một lời nói chân thành và thỏa đáng để đền bù cho những thiệt hại đã xảy ra cho khách hàng.

Lời khuyên tốt nhất của chúng tôi là bạn chỉ cần ngưng ngay việc sử dụng từ bất tiện. Nhiều khả năng bạn không nắm được một nửa những gì mà "những sự bất tiện" này đã gây ra cho khách hàng. Và hãy thôi ngay mọi câu nói chẳng hạn như:

"Rất tiếc vì đã gây ra những bất tiện cho ông", hoặc "Chúng tôi xin lỗi vì những bất tiện đã gây ra cho ông", mà hãy nói: "Tôi thực sự xin lỗi vì những gì đã xảy ra. Tôi rất tiếc vì những vấn đề do chuyện này gây ra và chắc còn nhiều vấn đề khác nữa kéo theo ông còn chưa nói với tôi. Xin vui lòng chấp nhận những lời xin lỗi của tôi. Điều này lẽ ra không nên xảy ra".

Hầu hết mọi người đều chấp nhận một lời xin lỗi được nói ra một cách chân thành và thích hợp với tình huống đã xảy ra.

Đừng quá cường điệu những lời xin lỗi của bạn, nhưng hãy nói một cách chân thành.

Trong khi khách hàng chia sẻ với bạn, hãy làm tất cả để chứng tỏ rằng bạn đang lắng nghe rất tập trung, kể cả việc ghi chú lại hoặc nói với khách hàng rằng bạn đang nhập lại những thông tin của họ. Đừng bao giờ nghĩ đến những công việc khác, chẳng hạn như trả lời e-mail hoặc hoàn tất công việc giấy tờ của một cuộc gọi trước đó, bởi vì bạn đang lắng nghe. Khách hàng sẽ bắt được tín hiệu ấy, ngay cả trên điện thoại. Nếu không có tiếng động gì khác, họ sẽ nghe bạn gõ trên bàn phím, và họ sẽ để ý thấy sự ngập ngừng của bạn khi bạn trả lời họ. Các nhà nghiên cứu tại Đại học North Carolina phát hiện rằng trong môi trường bán lẻ, kiến thức sản phẩm và sự thể hiện rằng bạn đang lắng nghe là hai điểm có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc khách hàng cho rằng mình nhận được một phản hồi tích cực hay tiêu cực khi họ phàn nàn.

Một chia sẻ cuối cùng về chủ đề xin lỗi. Tuy những lời xin lỗi rất quan trọng, nhưng chúng cũng có thể bị lạm dụng. Tóm lại, một

khi khách hàng hiểu ra rằng bạn thực sự không muốn chuyện rắc rối xảy ra cho họ, thì đó là lúc bạn thừa thắng xông lên và hoàn thành việc khôi phục lòng tin của họ. Các nhà tư vấn của Công ty Katzenbach Partners ở New York phát hiện rằng các nhân viên trung bình tại các trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại xin lỗi rất nhiều về những gì họ đã không thể làm cho khách hàng, trong khi "những nhân viên giỏi luôn luôn làm được điều gì đó cho khách hàng". Nhận xét này sẽ dẫn dắt chúng ta vào bước thứ tư.

Hứa giải quyết vấn đề ngay lập tức

Một khi đã xin lỗi khách hàng thì bạn đừng yêu cầu họ làm bất cứ điều gì ngay lúc đó. Đừng tiến hành phỏng vấn khách hàng mà hãy nói với họ rằng bạn sẽ chăm sóc họ (bước thứ tư). "Tôi hứa với ông/bà rằng tôi sẽ làm hết sức để khắc phục (hoặc xem xét) tình huống này một cách nhanh nhất". Nghe được điều này, khách hàng của bạn dịu xuống bởi vì họ biết bạn sắp sửa làm điều gì đó. Vậy thì, bạn phải làm một điều gì đó.

Khắc phục những sai sót trong dịch vụ bao gồm hai khía cạnh: cảm xúc và thực tế. Khía cạnh cảm xúc sẽ giúp mọi người cảm thấy dễ chịu hơn về tình huống đã đem lại cho họ sự không hài lòng. Khía cạnh thực tế là hành động cụ thể nhằm mục đích khắc phục sai sót trên. Những phản ứng xác thực sẽ gây tốn kém tiền bạc hoặc thời gian. Bốn bước đầu tiên của Công thức Quà tặng thuộc về phản ứng cảm xúc và hầu như không tốn kém gì cả. Không may là các công ty thường xem nhẹ tầm quan trọng của bốn bước này.

Vài năm trước, Công ty kế toán Big Eight tiến hành một cuộc khảo sát khách hàng và kết quả nhận được khiến họ rất ngạc nhiên. Khách hàng nói rằng dù ý kiến của giới chuyên môn trong kiểm toán hoặc tư vấn là rất quan trọng, nhưng đó không phải là điều quan trọng nhất mà họ xem xét khi chọn công ty kế toán chuyên nghiệp này. Họ kỳ vọng vào ý kiến chuyên môn; nhưng chính sự thấu cảm và mối quan tâm cá nhân mới là những gì khiến họ tiếp tục sử dụng dịch vụ của công ty này.

Có thể bạn sẽ lúng túng khi bắt đầu áp dụng quy trình từng bước này, có thể ngôn từ của bạn không được trôi chảy và bạn sẽ cần một khoảng thời gian để nói ra được tất cả những gì bạn muốn nói. Nhưng với sự tập luyện, câu cú của bạn sẽ trở nên dễ dàng, chân thật và thích hợp hơn. “Cảm ơn vì đã giúp tôi lưu ý về vấn đề này. Tôi đánh giá cao việc ông/ bà nói cho tôi biết để tôi có thể sửa chữa nó. Tôi thật sự xin lỗi vì những phiền toái mà chuyện này đã gây ra. Chắc hẳn là rất bực dọc khi mở gói hàng ra và thấy hai chiếc quần màu xanh trong khi ông/bà mong nhận được một cái màu xanh và một cái màu nâu. Tôi sẽ giải quyết việc này ngay lập tức. Tiện thể, tôi xin nói rằng hai chiếc quần ấy rất đẹp.”

Tới đây bạn mới cần phải hỏi những điều gì đó từ khách hàng.

Hỏi xin những thông tin cần thiết

“Để chúng tôi có thể cung cấp cho ông/bà một dịch vụ nhanh nhất (hoặc giúp đỡ ông/bà), ông/bà có thể cho tôi xin một vài thông tin không?” Xin bạn đừng nói: “Tôi cần một vài thông tin, nếu không tôi không thể giúp gì cho ông/bà được”. Chính bạn là người đề nghị khách hàng giúp đỡ. Còn họ là những người mang đến cho bạn một món quà.

Hãy chỉ hỏi xin những thông tin cần thiết mà thôi. Bạn phải biết trước những thông tin bạn cần để hỗ trợ họ. Điều này nên là một phần trong quy trình xử lý lời phàn nàn của công ty bạn. Hãy bảo đảm rằng bạn hỏi và thu được đủ thông tin để không phải gọi lại cho họ – hoặc buộc khách hàng phải gọi lại cho bạn khi họ thấy không có hành động gì xảy ra cả. Đôi khi trong bước này bạn sẽ nhận ra được đâu là điều thật sự làm phiền lòng khách hàng của mình. Có thể họ đã nói với bạn một điều gì đó và bạn tin rằng họ đã trình bày vấn đề một cách chính xác, nhưng bằng việc hỏi một vài câu hỏi bạn lại có thể khám phá ra rằng vấn đề thật sự của họ hơi khác một chút. Hãy hỏi khách hàng những thông tin cần thiết để đáp ứng trọn vẹn nhu cầu của họ hoặc làm họ hài lòng ở mức cao nhất có thể. Hoặc bạn hỏi xem họ có hài lòng không nếu bạn làm một điều cụ thể liên quan đến vấn đề của họ. Đôi khi khách hàng chỉ

muốn cho bạn biết những gì đã xảy ra chứ không cần gì hơn từ bạn cả.

Nhanh chóng sửa chữa sai sót

Hãy thực hiện ngay những gì bạn đã hứa. Khả năng làm việc gấp rút sẽ được khách hàng đánh giá rất cao và đưa bạn trở lại thế cân bằng với họ. Công thức Quà tặng sẽ không tạo ra tác dụng đáng kể nếu bạn không khắc phục sự cố đối với sự hài lòng của khách hàng hoặc bạn sửa chữa chúng với tốc độ rất chậm chạp.

Chúng tôi liên tục nói về tốc độ xuyên suốt cuốn sách bởi vì điều này rất quan trọng. Những phản hồi nhanh chóng cho thấy rằng bạn khắc phục sự cố một cách nghiêm túc. Khi một ai đó làm cho chúng ta một việc gì một cách nhanh chóng, điều đó thường đi kèm một thông điệp. Nếu tôi chạy sang căn phòng bên cạnh để lấy cho bạn tờ giấy bạn đang cần, tức là tôi đang nói với bạn rằng tôi biết điều này quan trọng đối với bạn. Nếu tôi bước đi thong thả để lấy tờ giấy ấy, ngừng lại để nói chuyện với một người khác, rồi mới trở lại đưa cho bạn, thì tôi muốn cho thấy rằng bạn và yêu cầu của bạn chẳng có gì quan trọng đối với tôi. Khách hàng sẽ nhận ra nhiều thứ qua tốc độ làm việc của bạn.

Kiểm tra mức độ hài lòng của khách hàng

Hãy gọi lại cho khách hàng hoặc gởi một e-mail để tìm hiểu xem mọi việc diễn tiến như thế nào sau khi bạn đã giải quyết phàn nàn của họ. Nếu bạn trực tiếp gặp họ, hãy hỏi xem họ có hài lòng với những gì bạn đã làm cho họ không. Nếu bạn làm được như thế, khách hàng của bạn hẳn sẽ ngạc nhiên đến rơi ra khỏi ghế! Rất ít nhà cung cấp làm bất cứ điều gì tương tự như vậy. Nếu có thể, hãy cho họ biết những gì bạn đang làm để ngăn chặn việc này xảy ra trong tương lai, như vậy họ sẽ cảm thấy rất vui vì đã giúp ích cho bạn. Hãy cảm ơn họ lần nữa vì lời than phiền của họ. Giờ đây bạn và họ sẽ là những người cộng tác với nhau.

Có thể bạn cho rằng việc đó tốn rất nhiều thời gian hoặc đòi hỏi quá nhiều nguồn lực của công ty. Thực ra, tất cả những gì cần

làm chỉ là một cuộc gọi rất vắn tắt. Nhưng đó là một cuộc điện thoại mà khách hàng sẽ rất khó quên. Bạn có thể liên lạc vào hệ thống hộp thư thoại cá nhân hoặc máy trả lời tự động, trong trường hợp đó bạn sẽ để lại một tin nhắn. Không nhất thiết là bạn cứ phải nói chuyện trực tiếp với khách hàng. Nếu khách hàng nói với bạn rằng mọi thứ vẫn không ổn, thì bạn lại được tặng cơ hội thứ hai – một món quà thứ hai – để khắc phục sự cố của khách hàng. Hãy suy nghĩ theo hướng này. Khách hàng gặp sự cố và đã nói với bạn về sự cố đó. Đó là một sự thất vọng. Dù bạn đã cố khắc phục nhưng sự cố vẫn còn đó - đó là sự thất vọng lần thứ hai, dù công ty bạn đã nỗ lực hết sức. Hãy tin chúng tôi, tốt hơn hết là bạn cần biết nỗ lực thứ nhất của bạn được đầu tư vào vị khách hàng này có sinh lợi hay không!

Nếu bạn nắm được cơ hội làm cho khách hàng cảm thấy rằng họ đang cộng tác với bạn thì thời giờ và tiền bạc được đầu tư để thực hiện cuộc gọi thăm hỏi tiếp theo đã được chi tiêu đúng đắn. Về điểm này, những gì bạn đang làm không còn là xử lý lời phàn nàn nữa. Đó là một công việc marketing được khởi xướng từ việc xử lý lời phàn nàn.

Ngăn chặn những sai sót trong tương lai

Đã đến lúc chúng ta cần có cách quản lý lời phàn nàn. Hãy bảo đảm rằng nhân viên của bạn được huấn luyện kỹ lưỡng để nhận ra bất kỳ lời phàn nàn nào và không để nó tiếp tục xảy ra trong tương lai. Nếu có phàn nàn, hãy “kỷ luật” các quy trình, chứ không phải nhân viên của bạn. Khi bạn làm như thế, nhân viên của bạn sẽ không “tiêu hủy” những lời phàn nàn cần được chuyển lên cấp cao hơn.

Để lời phàn nàn thật sự là một món quà, các nguyên nhân cơ bản dẫn đến việc than phiền phải được nhận diện. Một ủy viên ban quản trị chịu trách nhiệm về dịch vụ chăm sóc khách hàng của Hewlett-Packard (HP) ở Cupertino, California nói: “Chúng ta có thể nói chúng ta đang lắng nghe, nhưng chỉ khi nào chúng ta hành động thì việc giải quyết khiếu nại của khách hàng mới được xem là bắt đầu xảy ra”. Đối với HP, phàn nàn của khách hàng là một trong những cơ sở để họ cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ của họ.

Nếu công ty của bạn có một quy trình thanh toán hóa đơn chậm chạp dẫn đến những lời phàn nàn cả bên trong lẫn bên ngoài công ty, thì quy trình này cần phải được thiết kế lại để cải thiện dịch vụ chăm sóc khách hàng. Chỉ đơn thuần xin lỗi khách hàng vì sự chậm trễ hoặc ra lệnh nhân viên phải làm việc nhanh hơn có thể còn tạo ra nhiều vấn đề hơn. Michael Hutton, một nhà tư vấn trong lĩnh vực hàng không, đã nói: "Các hãng hàng không đã huấn luyện nhân viên của họ xin lỗi bằng năm cách khác nhau, nhưng họ không tự hỏi xem họ cần làm gì để đừng bao giờ phải xin lỗi một lần nào nữa". Hầu hết mọi ngành nghề kinh doanh, với rất ít ngoại lệ, tác động ngược trở lại với lời than phiền như những cuộc giao dịch một lần hơn là sử dụng chúng như một nguồn thông tin miễn phí để cải tiến chất lượng. Những lời phàn nàn không được sử dụng trọn vẹn nếu chúng cứ nằm yên trong một trung tâm xử lý lời phàn nàn; chúng phải được dùng như một cơ chế phản hồi để giúp công ty tự cải thiện chính mình.

Công thức Quà tặng có mang lại hiệu quả?

Trong lần xuất bản đầu tiên quyển sách này, chúng tôi đã đưa ra những trường hợp sử dụng công thức trên sau khi họ tham dự một trong những buổi hội thảo của chúng tôi. Kể từ khi cuốn sách được phát hành vào năm 1996, chúng tôi đã nhận được rất nhiều e-mail từ những người đã thử nghiệm Công thức Quà tặng trong nhiều tình huống khác nhau. Dưới đây là một số những câu chuyện ấy:

- **Một khách hàng vi phạm giao thức lập trình.** John, một chuyên viên phân tích công nghệ, đang trong kỳ nghỉ thì một khách hàng trực tiếp tìm đến một nhân viên lập trình của John và yêu cầu thực hiện một số thay đổi trong chương trình. Lập trình viên này không kiểm tra tác động của những thay đổi được yêu cầu này, chúng xung đột với những câu lệnh hiện hữu khi phần mềm được cài đặt. Hệ thống của khách hàng bị hỏng toàn bộ, và mọi thứ đều không hoạt động trong suốt hai ngày liền, ngoại trừ sự tức giận của khách hàng. Vào buổi sáng John trở lại văn phòng, khách hàng bước vào sẵn sàng trút mọi thứ xuống

John và công ty của anh vì là nhà cung cấp dịch vụ của ông. John đã được thông báo về tình hình này và đã nói rằng anh không hề lo lắng một chút nào bởi vì anh đã áp dụng Công thức Quà tặng suốt hai năm nay. John nói: "Tôi không cần tự chuẩn bị cho mình về mặt cảm xúc từ khi biết xem lời phàn nàn là một món quà". Anh đã cảm ơn khách hàng của mình, xin lỗi, và nhận hoàn toàn trách nhiệm vì đã không phối hợp các thay đổi – dù lúc ấy anh đang trong kỳ nghỉ. Khách hàng thay đổi thái độ rất nhanh và thú nhận rằng ông đã phá vỡ quy trình đã được thiết lập bằng cách đi thẳng đến lập trình viên. Rồi khách hàng xin lỗi nhà phân tích. John đã viết trong e-mail của anh rằng anh luôn luôn xử lý các cảm xúc trước rồi mới hướng đến cốt lõi của lời phàn nàn. Anh tin rằng với phương pháp này, sự khiển trách sẽ được phân chia công bằng hơn. Khi chúng tôi hỏi John xem anh có ngạc nhiên trước phản ứng ngược lại của khách hàng không, anh nói rằng về điểm này, anh sẽ rất ngạc nhiên nếu điều đó không xảy ra sau khi anh đã áp dụng Công thức Quà tặng.

- **Nhân viên tập động tác như chim vỗ cánh trong khi học Công thức Quà tặng**. Suzane, chủ của 24 cửa hiệu trên khắp nước Mỹ, đã dạy nhân viên của bà áp dụng Công thức Quà tặng. Bà cho họ đeo kính Groucho Marx và vừa đi vòng quanh phòng vừa tập động tác như chim vỗ cánh. Suzane nói những bài thể dục làm ấm người này sẽ làm mọi người trông thân thiện hơn trong khi họ xử lý những lời phàn nàn. Suzane nói công ty đã nhận được nhiều lời cảm ơn từ khách hàng. "Họ cảm ơn chúng tôi vì đã giúp họ nhiều hơn mong đợi và vì đã quan tâm đến họ".

- **Lòng tự trọng ngày càng tăng.** Frank, một nhà quản lý bệnh viện, đã phát 150 cuốn sách này cho nhân viên của ông và sử dụng nó làm chủ đề cho phần thảo luận trong các buổi họp hàng tuần của họ. Frank nói rằng trước khi họ bắt đầu áp dụng Công thức Quà tặng, việc xử lý lời phàn nàn luôn làm kiệt quệ nhân viên của ông. Giờ đây nhân viên của ông lại phấn khích khi nhận phản hồi từ khách hàng. Ông cũng

thông báo ră` ng lòng tự trọng của các nhân viên chăm sóc khách hàng của mình ngày càng cao hơn.

- **Một khách hàng kìm nén sự tức giận trong nhiê` u năm.** Một khách hàng cũ gọi điện thoại đê´ n công ty chúng tôi trong cơn tức giận và đưa ra một lời than phiê` n mà bà kìm nén bâ´ y lâu nay. Catherine đã tiê´ p điện thoại và áp dụng Công thức Quà tặng, cô nhận toàn bộ trách nhiệm vê` những gì đã không xảy ra trong tâ´ t cả những năm trước đó. Sau đó, người gọi xin lỗi vì chính mình đã quá thô lỗ và đô` ng ý đặt quan hệ lại với công ty!

- **Lời phàn nàn vê` việc hút thuô´ c lá.** Tessa đã nhận được một lời than phiê` n bă` ng e-mail bởi vì trong nhà hàng nơi Tessa quản lý người ta cho phép hút thuô´ c. Cô áp dụng Công thức Quà tặng khi trả lời e-mail và khách hàng gọi lại gâ` n như tức thì. Khách hàng này đưa ra những đê` nghị thiê´ t thực vê` những gì có thể làm được để bảo vệ những người không hút thuô´ c lá trong nhà hàng này. Tessa nói ră` ng tâ´ t cả những đê` nghị của khách hàng sẽ được báo lại với chủ nhà hàng để áp dụng cho đê´ n khi thành phô´ câ´ m hút thuô´ c trong nhà hàng.

- **Có thể bạn không thể giữ lại sô´ máy nhă´ n tin của bạn, nhưng chúng tôi muô´ n giữ sự hợp tác với bạn.** Một công ty viễn thông lớn đã có 3.500 khách hàng tại Austin, Texas, tâ´ t cả đê` u sẽ phải thay đổi sô´ máy nhă´ n tin của mình. Cynthia xem việc này là một "tình huô´ ng khó chịu bâ´ t kể bạn lý giải nó thê´ nào". Cô đi Austin để trả lời tâ´ t cả những cuộc gọi đê´ n từ nhiê` u khách hàng đang trong tình trạng râ´ t tức giận. Cô đã áp dụng Công thức Quà tặng và thực hiện 80 cuộc gọi trong hai ngày và cuô´ i cùng không một khách hàng nào hủy bỏ dịch vụ.

Thực hành

Dưới đây là một số tình huống để bạn có thể luyện tập cách sử dụng Công thức Quà tặng. Hãy đặc biệt tập trung vào từ bước 1 đến bước 4 cho tới khi cách diễn đạt Công thức Quà tặng của bạn trở nên lưu loát.

- Bước 1: "Cảm ơn ..."
- Bước 2: "Chúng tôi đánh giá cao ... (giải thích vì sao bạn đánh giá cao lời than phiền của khách hàng)"
- Bước 3: "Tôi xin lỗi..."
- Bước 4: "Hãy để tôi giúp ông/bà... "

Tốt nhất là bạn nên luyện tập với một người khác để bạn có thể thấy mình có cảm nghiệm thế nào nếu là bên nhận trong cách diễn đạt này. Nghe một người nào đó cảm ơn vì một lời phàn nàn có lẽ là cách tốt nhất để bạn hiểu được Công thức Quà tặng có tác động mạnh đến mức nào. Hãy luyện tập với những câu chuyện mẫu này (hoặc dùng những tình huống khác liên quan đến những đặc tính riêng biệt trong doanh nghiệp của bạn) càng nhiều lần càng tốt cho đến khi những lời này đến một cách dễ dàng.

Nếu bạn quyết định chia sẻ Công thức Quà tặng này với nhân viên hoặc đồng nghiệp, xin hãy bắt đầu bằng việc giải thích triết lý của Công thức Quà tặng. Nếu bạn bắt đầu bằng việc hướng dẫn nhân viên của bạn về Công thức Quà tặng mà không giải thích triết lý ẩn chứa bên trong đó, thì công thức này không phát huy tác dụng đáng kể vì nhân viên của bạn dường như chỉ diễn theo kịch bản hơn là áp dụng một triết lý vào việc xử lý lời phàn nàn. Sau đó, bạn hãy thảo luận chi tiết Công thức Quà tặng, và cuối cùng hãy tạo cơ hội cho mọi người luyện tập với nhau khi dùng những tình huống mẫu dưới đây, bao gồm cả những lời phàn nàn qua điện thoại và trực tiếp gặp mặt.

Qua điện thoại: "Chiếc đồng hồ treo tường tôi đã đặt mua hiện không còn chạy nữa."

Trực tiếp: “Tôi đã gọi đến người trực tổng đài, nhưng cô ta chỉ sai đường cho tôi. Tôi đã phải lái xe lòng vòng hết hai tiếng đồng hồ!”

Qua điện thoại: “Tôi vừa về đến nhà thì thấy hai trong số những chiếc ly tôi đặt giao hàng đến nhà đã bị bể. Chắc hẳn là người ta đã đóng gói không cẩn thận.”

Trực tiếp: “Tôi đã đứng xếp hàng ở đây hết 10 phút rồi. Bà cần phải bố trí nhiều nhân viên hơn tại những vị trí kiểm hàng xuất chứ.”

Qua điện thoại: “Tôi đang muốn điên lên đây này. Đây là lần thứ ba tôi bị đặt ở trạng thái chờ và hơn 10 phút đã trôi qua rồi...”

Trực tiếp: “Giá của ông cao quá. Tôi không hiểu tại sao mình phải trả một số tiền nhiều như vậy trong lúc tôi biết những cửa hiệu khác có một thỏa thuận tốt hơn.”

Qua điện thoại: “Tôi vừa nhận được hóa đơn thứ hai từ công ty của cô. Tôi biết tôi đã thanh toán hóa đơn này rồi mà.”

Trực tiếp: “Có một vài người hút thuốc lá trong khu vực không hút thuốc. Ông cần phải làm gì đó về việc này chứ!”

Qua điện thoại: “Công ty bà bảo rằng có người đến sửa máy giặt cho tôi vào sáng nay. Tôi đã chờ hai tiếng đồng hồ mà vẫn chưa thấy ai ở đây hết.“

Trực tiếp: “Quảng cáo của ông trên báo nói rằng những chiếc áo sơ-mi này có thể mua được với giá rẻ, nhưng ông lại không còn chiếc nào. Tôi nghĩ ông làm vậy chỉ để dụ dỗ khách hàng bước vào cửa hiệu này thôi.”

Qua điện thoại: “Tôi đã gọi đến công ty ông ba lần nhưng không ai hồi đáp cho tôi cả. Hiện tại, máy tính của tôi đã không còn sử dụng được nữa.“

Trực tiếp: “Ông không thể tìm thấy gì trong cửa hiệu này đâu. Tôi đã đi khắp ba tầng để tìm mấy chiếc cúc này nhưng không thấy, người ta cứ chỉ cho tôi hết chỗ này đến chỗ khác.”

Một khi bạn cảm thấy thoải mái với những tình huống trong các ví dụ trên đây, hãy chọn một vài lời phàn nàn có thực mà công ty của bạn thường nhận được và thử áp dụng Công thức Quà tặng cho đến khi bạn thuộc nằm lòng các bước xử lý phàn nàn. Hãy thử nói ra những lời phàn nàn trên bằng nhiều cách diễn đạt khác nhau. Thậm chí, bạn có thể thử tập cả bài thể dục vỗ cánh tay.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Bạn cần những thông tin nào từ khách hàng của bạn để giúp họ giải quyết những vấn đề họ đang gặp phải?

Bạn có thể loại ra những câu nào khi hỏi những khách hàng đang phàn nàn?

Câu hỏi nào của bạn có thể khiến vị khách hàng đang phàn nàn bực bội? Bạn có thể nói thế nào? Bạn có thể xử lý việc này thế nào để khách hàng của bạn không cảm thấy khó chịu?

Bạn sẽ gặp khó khăn khi áp dụng Công thức Quà tặng trong những tình huống cụ thể nào?

Bạn thường kiểm tra lại với những khách hàng đã phàn nàn bằng cách nào? Ai có trách nhiệm theo dõi việc này?

Bạn có bảo đảm rằng các lời than phiền đều được thông báo cho cả công ty bạn biết không? Bạn có theo dõi những gì xảy ra với các thông tin bạn biết được do khách hàng của bạn phàn nàn không?

~ 7 ~

LÀM THÊ´ NÀO ĐỂ CÓ NHIÊ`U KHÁCH HÀNG THIỆN CHÍ HƠN?

Năm 1999, Janelle được mời đê´n thuyê´t trình trong một hội thảo vê` chủ đê` Mỗi Lời Phàn Nàn là một Món Quà ở Budapest, Hungary. Giữa buổi hội thảo, một người phụ nữ trung niên giơ tay hỏi ră`ng có cách nào để "dạy dỗ" khách hàng trở nên có thiện chí hơn không? Bà nói thêm ră`ng bà không muô´n thâ´y họ than phiê`n quá nhiê`u như vậy. Khoảng một nửa trong sô´ vài trăm cử tọa hôm â´y ở độ tuổi 20-30 và đã quen với cơ chê´ thị trường trong 10 năm qua. Họ cười ô` lên. Trong nhận thức của nhóm bạn trẻ này, khách hàng có quyê`n hành xử theo bâ´t cứ cách nào họ muô´n. Janelle thường nghĩ đê´n câu hỏi đáng buô`n â´y của người phụ nữ. Phản ứng đâ`u tiên của cô là bỏ qua câu hỏi này như thể đó chỉ là một tư tưởng tàn dư của nê`n kinh tê´ bao câ´p, nhưng càng suy nghĩ, cô càng thă´c mă´c: "Tại sao chúng ta không thể có được những khách hàng thiện chí hơn?". Trong khô´i các nước Đông Âu trước đây, những doanh nghiệp do chính phủ quản lý rõ ràng là đã có những khách hàng râ´t "thiện chí". Tâ´t nhiên họ phải hê´t sức thiện chí để "được phục vụ" vì họ khó có thể mua được hàng hóa ở nơi nào khác. Thậm chí, họ luôn cô´ gă´ng mua nhiê`u nhâ´t có thể một món hàng nào đó bởi vì họ không biê´t đê´n khi nào món hàng đó mới được bán lâ`n nữa. Nhưng đây không phải là nhóm "khách hàng thiện chí" mà Janelle đang nghĩ đê´n.

Chuyện gì sẽ xảy ra nê´u giả sử hâ`u hê´t khách hàng của chúng ta đê`u là những người hoàn toàn có thiện chí hoặc ít ra, thiện chí ở một mặt nào đó? Vậy tại sao chúng ta không khuyê´n khích những khách hàng này thể hiện thiện chí đó mỗi khi họ than phiê`n? Rõ ràng đó là một thách thức. Nhưng điê`u gì sẽ xảy ra nê´u chúng ta có thể làm cho khách hàng tăng khả năng biểu lộ những tâm trạng tích cực hơn, dù họ đang râ´t bực mình trước những sai sót, hàng hóa kém phẩm

châ´t, những câu chào hỏi hời hợt, nói năng khó hiểu, thâ´t hứa, hoặc bị chờ đợi quá lâu.

Vâ´n đê` đặt ra không hẳn là chúng ta phải huâ´n luyện mọi người trở thành những khách hàng tô´t hơn. Có lẽ chúng ta chỉ làm được điê`u này nê´u có thể bă`ng cách nào đó hướng dẫn họ tìm cách đáp ứng nhu câ`u của bản thân mà không phải tức tô´i, bao gô`m cả những việc vô cùng đơn giản như là thao tác trên các trình đơn trong chiê´c điện thoại của họ sao cho sô´ lâ`n bị mâ´t tác dụng là thâ´p nhâ´t. Do đó câu hỏi thú vị hơn sẽ là, chúng ta phải làm thê´ nào để khi giao tiê´p với khách hàng, bâ´t kể ai là người cuô´i cùng tiê´p xúc với họ đê`u để lại trong lòng họ một cảm giác tô´t hơn, với những kỳ vọng thích hợp và cảm tưởng an toàn khi cộng tác với chúng ta? Nê´u làm được như vậy thì khi người kê´ tiê´p của công ty đứng ra hỗ trợ khách hàng đó, người này sẽ được giao tiê´p với một vị “khách hàng thiện chí hơn”. Các nhà nghiên cứu đã chứng minh được một khi khách hàng đi đê´n những tình huô´ng phải khiê´u nại thì tâ´t cả những ký ức đó sẽ tác động đê´n họ nê´u sau này có xảy ra một biê´n cô´ khiê´u nại tiê´p theo. Lời than phiê`n của khách hàng không bao giờ xuâ´t phát từ những sự kiện riêng rẽ cả.

Khác với Chương Công thức Quà tặng, chương này gâ`n như chỉ đê` cập đê´n những phương cách. Chúng tôi trình bày nhiê`u phương pháp của Giáo sư Amy Smith để các bạn tham khảo. Chúng tôi sẽ phân loại các kỹ thuật này thành ba ý tưởng hành động:

- Duy trì trọng tâm dựa trên sự công bă`ng.
- Chuyển khách hàng từ vị trí đô´i lập trở thành cộng sự của công ty.
- Quản lý rủi ro để mở rộng miê`n rộng lượng của khách hàng.

Duy trì trọng tâm dựa trên nguyên tă´c công bă`ng

Chúng tôi sẽ bắt đầu với ý tưởng phức tạp nhất bởi vì đó là cơ sở cho hai ý tưởng kia. Chúng tôi cũng sẽ cố gắng đơn giản hóa một khái niệm đã được nghiên cứu rất công phu trong một số các lĩnh vực khác.

Tính công bằng là một giá trị quen thuộc với hầu hết mọi người. Nó liên quan mật thiết đến cách thức phân định xét về phương diện đạo đức để xem ai là người chịu trách nhiệm trước một vụ việc nào đó. Theo Thuyết Bất Thiên vị, con người ai cũng tham gia vào quá trình "tư duy phản thực tế" (counterfactual thinking). Đó là một thuật ngữ chỉ sự tưởng tượng những gì có thể đã xảy ra, những gì lẽ ra phải xảy ra, và mọi chuyện sẽ như thế nào nếu điều đó xảy ra trong thực tế. Khi khiếu nại, khách hàng lập ra một kịch bản gồm đủ cả ba tình huống này, quá trình phản thực tế hóa có thể đi đến kết luận rằng họ có thể không bao giờ mua hàng của bạn nữa. Nhân tiện, bạn cũng nên biết rằng một trong những lý do chính đáng trong việc hỏi khách hàng xem họ nghĩ điều gì "nên" xảy ra là để nhận diện quá trình phản thực tế hóa của họ.

Các nhà nghiên cứu của các trường đại học đã chứng tỏ rằng dù khách hàng có cảm thấy họ được đối xử công bằng hay không thì họ đều công nhận sự công bằng đóng vai trò rất quan trọng đối với đánh giá của họ trong suốt quá trình khiếu nại. Các nhà nghiên cứu đã trình bày ba loại công bằng liên quan đến việc xử lý lời phàn nàn về ba mặt: thủ tục, giao tiếp và chia sẻ vật chất. Sự công bằng về mặt thủ tục nói đến quy trình xử lý khiếu nại. Quy trình này có nhanh chóng, linh hoạt, và dễ thực hiện hay không? Công bằng trong giao tiếp liên quan đến cách thức người ta được đối xử khi họ thực hiện khiếu nại. Đôi khi khách hàng cảm thấy họ được đối xử công bằng nhưng như thế vẫn là bị ngược đãi. Vì lý do này, bạn chú ý đừng bao giờ đền bù cho khách hàng bằng một thái độ khó chịu và ích kỷ. Công bằng về mặt chia sẻ vật chất nhấn mạnh đến kết quả. Khách hàng có đạt được những gì họ cảm thấy là công bằng hay không? Đôi khi tất cả những gì họ muốn chỉ là một lời xin lỗi. Như một đặc tính, khách hàng thường nổi giận khi cảm thấy họ không được đối xử công bằng, nhưng rõ ràng họ lại cảm thấy có tội khi được nhận nhiều hơn những gì mình đáng được hưởng. Hầu hết khách hàng thích được đền bù trong phạm vi tương xứng với

những gì họ đã trả tiê`n. Ví dụ, cửa hàng Domino’s Pizza từng làm cho nhiê`u khách hàng của họ áy náy vì đã không tính tiê`n những phâ`n pizza không giao kịp trong vòng 30 phút. Chỉ câ`n đê´n phút thứ 31 là khách hàng của Domino’s đã có một phâ`n pizza miễn phí. Domino’s đã lă´ng nghe phản hô`i từ khách hàng của họ và thay đổi thời gian cam kê´t giao hàng đê´n 45 phút, bă`ng không thì chỉ giảm 3 đô la trên tổng trị giá mua hàng. Khách hàng châ´p nhận điê`u này và cửa hàng Domino’s vẫn có thể cam kê´t giao bánh pizza trong thời gian nhanh nhâ´t.

Lúc còn nhỏ, trẻ con đã có thể đưa ra những nhận xét đâ`y vẻ phẫn nộ: “Thật là bâ´t công quá!”. Thực tê´ là, bâ´t công là một trong những khái niệm phán xét đâ`u tiên mà trẻ con biê´t biểu lộ. Khi chúng ta lớn lên, ngôn ngữ của chúng ta đâ`y những cụm từ liên quan đê´n công bă`ng. Chẳng hạn, chúng ta thường nói:

“Phải làm thê´ nào mới gọi là công bă`ng?”, “Tâ´t cả mọi người đê`u bình đẳng trong tình yêu thương của Thượng đê´ và trong chiê´n tranh”. Hay, “Hãy chơi công bă`ng/đúng thực lực/bình đẳng”.

Trong dịch vụ chăm sóc khách hàng, bình đẳng nghĩa là mọi người đê`u được đô´i xử như nhau. Khách hàng không phải lo lă´ng vê` bâ´t cứ thái độ thiên vị nào nê´u công ty lâ´y nguyên tă´c đô´i xử công bă`ng làm nê`n tảng. Hâ`u hê´t chúng ta không hê` quen biê´t khách hàng cho đê´n khi họ trở thành khách hàng của chúng ta. Vì thê´ ngay từ ban đâ`u họ luôn nghĩ ră`ng họ được đô´i xử công bă`ng như mọi khách hàng khác. Họ kỳ vọng ră`ng họ sẽ không phải trả những mức giá cao hơn và nê´u có trục trặc gì đó, họ sẽ được đô´i xử một cách bình đẳng. Công bă`ng cũng có nghĩa là nê´u bạn hứa hẹn một điê`u mà vì điê`u này khách hàng phải tô´n thời gian hoặc tiê`n của thì bạn buộc phải thực hiện lời hứa của mình. Cuô´i cùng, khi khách hàng được cung câ´p một dịch vụ mà họ nghĩ là bâ´t bình đẳng, hâ`u như lúc nào họ cũng kê´t luận đó là một dịch vụ châ´t lượng kém. Nê´u quy tă´c công bă`ng trong đô´i xử bị vi phạm, thì một sô´ người sẽ chiê´n đâ´u đê´n cùng để lâ´y lại “sự công bă`ng”. Cuộc Cách mạng Mỹ bă´t đâ`u khi người dân nhận ra ră`ng chính sách thuê´ của người Anh không công bă`ng. Trong hoàn cảnh tương tự, chă´c chă´n khách hàng sẵn sàng trở thành Các nhà Hoạt động

(Activist). Họ muốn được ngang bằng với những người khác. Một số người còn sẵn lòng trả một mức giá cao hơn để có được sự công bằng.

Tín nhiệm và công bằng là hai phạm trù có mối liên hệ mật thiết với nhau, trong đó, tín nhiệm được xem là cơ sở của công bằng. Không có lòng tin, những khiếu nại của khách hàng chỉ được giải quyết trên một nền tảng rất bấp bênh. Khi khách hàng cảm thấy bị đối xử bất công, họ sẽ ngay lập tức có những phản ứng cảm tính thể hiện rõ sự không hài lòng của mình. Thêm vào đó, những va chạm về dịch vụ chứa đựng sự bất công thường được khách hàng nhớ lâu hơn những vụ không có liên quan gì đến yếu tố này.

Sau đây là một ví dụ nêu bật vấn đề bất công và chắc chắn sẽ bị khách hàng nhớ rất lâu. Một hành khách bị thất lạc hành lý. Ví dụ này vừa quá quen thuộc lại vừa mang tính cá nhân nên thật tình, những người có kinh nghiệm đi du lịch sẽ cảm thấy chẳng mấy hứng thú nên chúng tôi sẽ bỏ qua những điểm quá đi vào chi tiết. Phần đáng quan tâm đối với chúng ta là vị hành khách này đã biểu lộ sự bức xúc của mình về tính công bằng một cách rất gay gắt. “Tôi ngạc nhiên về sự đê tiện và bất lực của [hãng hàng không này] khi họ chỉ hứa suông là sẽ bồi hoàn những thứ tôi cần cho chuyến đi. Là một hành khách trên chuyến bay của họ, tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về những hành động của tôi. Tôi đã đến sân bay trước một giờ, kiểm tra hành lý để bảo đảm rằng những tấm nhãn mang tên tôi đã được dán lên cả bên trong lẫn bên ngoài hành lý của tôi, tôi cư xử đúng theo yêu cầu, ăn mặc phù hợp, tuân theo mọi quy định, và trả 100% tiền vé. Bây giờ, tôi chỉ muốn được đáp lại bằng những cử chỉ đúng mực giống như thế, đến lượt họ phải là người chịu trách nhiệm về những việc đã xảy ra và bồi hoàn 100% chi phí cho tôi”. Xin được chúc cô may mắn!

“Chỉ trong tình yêu thương của Thượng đế và trong chiến tranh, mọi người mới được bình đẳng“ là cụm từ được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1578; đó là một khái niệm được dùng để biện minh cho những trò gian lận. Chúng ta không hề muốn khách hàng của mình tin như vậy, nhưng rất tiếc là nhiều người trong số họ lại phải tin sau khi đã bị các chính sách của chúng ta hành hạ hoặc là họ bị mất

thì giờ vô ích vì sản phẩm không vận hành được. Chẳng thế mà các khách hàng đập phá tài sản công ty nghĩ rằng họ chỉ muốn lấy lại sự công bằng. Và chắc nhiều người cũng biện minh cho nạn ăn cắp ở các cửa hàng khi tự cho rằng công ty mà họ ăn cắp vẫn kiếm được nhiều tiền từ họ thông qua mức giá cắt cổ. Những khách hàng hưởng lợi từ một sai sót (nhận lại tiền thối nhiều hơn hoặc hóa đơn tính thấp hơn giá trị thực,...) mà không báo cho công ty biết có lẽ cũng đã xem xét tỉ mỉ khi tự vấn lương tâm để bào chữa cho hành vi của họ.

Nhận thức chung của người tiêu dùng về sự bất công là như thế nào? Trong một nghiên cứu, khách hàng được yêu cầu đánh giá tính công bằng của một số quy trình khôi phục dịch vụ khác nhau. Chưa đầy một nửa số người tham gia cho rằng các quy trình này công bằng. Những quy trình khôi phục dịch vụ công bằng là những quy trình được đánh giá là rõ ràng và dễ hiểu, nhanh chóng và không gây rắc rối cho khách hàng. Điều này dường như phù hợp với các tài liệu nghiên cứu về những đặc tính khiến một sản phẩm hoặc chế độ bảo hành dịch vụ được cho là đạt hiệu quả.

Sự bất công được đánh giá qua nhiều tình huống khác nhau. Trước khi đọc danh sách dưới đây, hãy liệt kê nhanh những gì bạn nghĩ là bất công khi bạn thực hiện mua bán với một công ty bất kỳ. Chúng tôi xin trình bày ý tưởng của những vị khách tham dự các buổi hội thảo của chúng tôi đã nói về sự bất công. Một số trong những điều này có thể sẽ làm bạn ngạc nhiên.

- Khách hàng phải lặp lại thông tin mà họ đã cung cấp trước đó.
- Cửa sổ của quầy dịch vụ chăm sóc khách hàng đóng sập xuống ngay khi vừa tới lượt họ.
- Họ phải chờ rất lâu mới có được một cuộc hẹn.
- Họ bị phớt lờ hoặc bị bỏ sót trong khi người khác lại được lưu ý.
- Người ta nói với họ rằng: “Lẽ ra ông/bà...”, và không có cách nào để họ có thể biết được người ta muốn nói gì.

- Họ bị tính dôi số tiền phải trả và rồi phải ra sức chiến đấu mới được điều chỉnh lại hóa đơn.
- Sản phẩm họ mua bị hỏng chỉ một ngày sau khi hết hạn bảo hành.
- Một người cung cấp thông tin cho họ mà một người khác lại từ chối không tôn trọng thông tin ấy.
- Sai sót rõ ràng thuộc về công ty, nhưng không ai nhận trách nhiệm.
- Khách hàng bị đổ lỗi về một điều mà họ không hề được báo trước.
- Dường như không ai quan tâm đến họ khi họ gặp rắc rối, nhưng công ty lại rất thân thiện những khi lấy tiền của họ.
- Khách hàng phải cung cấp thông tin rõ ràng đã được lưu trong cơ sở dữ liệu của công ty.
- Sản phẩm bị hư hỏng.
- Chế độ bảo hành không được tôn trọng.

Khi đối mặt với những tình huống như thế này, khách hàng không chỉ đơn giản phàn nàn mà họ còn thấy rất bức xúc. Nhiều người chán ngán nhà cung cấp của họ đến nỗi quyết định trừng phạt họ bằng cách: trở thành cựu khách hàng. Họ còn rỉ tai những người khác đừng mua bán gì với nhà cung cấp đó nữa.

Nghiên cứu về sự công bằng được thực hiện trên diện rộng có thể giúp chúng ta xem xét tỉ mỉ nhiều sự cố khó xử. Một số công trình trong nghiên cứu này nói về hành vi của khách hàng trước sự bất công, chúng tôi xin được nêu ra dưới đây.

1. Khi khách hàng nghĩ rằng họ không thông thạo về kỹ thuật, thì đối với họ sự công bằng lại trở thành yếu tố quan trọng hơn. Họ giao phó điều đó cho nhà cung cấp. Sản phẩm của công ty

bạn có phức tạp không? Nếu có, tính công bằng đối với khách hàng của bạn còn quan trọng hơn.

2. Khi khách hàng có khối lượng mua bán lớn với công ty, sự công bằng đối với họ rất quan trọng. Họ nghĩ: “Làm sao công ty lại đối xử với tôi thế này? Họ không biết tôi là ai và tôi đem lại cho họ bao nhiêu doanh thu sao?” Có phải phần lớn khách hàng của bạn thường là những khách hàng thường xuyên, những người từng mua hàng của bạn suốt một thời gian dài? Nếu phải, tính công bằng đối với khách hàng của bạn còn quan trọng hơn.
3. Khi khách hàng mua những loại sản phẩm mà họ không thể đánh giá trước khi mua (cắt tóc, mát-xa, chăm sóc sức khỏe, vui chơi giải trí, phần mềm chương trình...), sự công bằng trong cách họ được đối xử rất quan trọng. Họ buộc phải dựa vào lòng tin của họ đối với bạn và các chương trình quảng cáo của bạn. Khách hàng của bạn có thể đánh giá sản phẩm của bạn trước khi mua hay không? Nếu không, yếu tố công bằng đối với khách hàng của bạn còn quan trọng hơn.
4. Khi khách hàng nhận thấy sự khôi phục dịch vụ của bạn quá chậm hoặc họ phải bỏ ra một lượng thời gian quá lớn để được giải quyết vấn đề, có khả năng họ sẽ xem đó là sự bất công, dù bạn có hoàn lại trọn số tiền cho họ. Bạn khắc phục vấn đề cho khách hàng với tốc độ như thế nào? Nếu bạn khôi phục dịch vụ chậm chạp, sự công bằng đối với khách hàng của bạn còn quan trọng hơn.
5. Khi khách hàng biết bạn sẽ thực hiện các chế độ bảo hành nhưng trước đó bạn bắt họ phải hoàn thành nhiều bước rắc rối, họ sẽ nghĩ rằng công ty bạn cư xử bất công. Có bao nhiêu rắc rối bạn tạo ra cho khách hàng khi họ yêu cầu được hoàn lại tiền? Bạn càng tạo ra nhiều rắc rối cho khách hàng trong quá trình trả lại tiền hoặc sửa chữa sản phẩm, sự công bằng càng quan trọng đối với họ.
6. Khi khách hàng không có nhiều chọn lựa để đi nơi khác, họ càng cảm thấy dễ bị tổn thương khi bị đối xử bất công. Họ mong muốn bạn cư xử không thiên vị. Điều này có thể xảy ra với những ngành phục vụ công cộng độc quyền hoặc các cơ quan chính phủ. Công ty bạn có nhiều đối thủ cạnh tranh không?

Nếu không, sự công bằng đối với khách hàng của bạn còn quan trọng hơn nữa.

Hệ số nhạy cảm đối với sự công bằng

Đối xử công bằng với mọi khách hàng là một ý kiến hay. Nhiều khách hàng dễ tổn thương hơn những người khác khi nhận ra rằng họ đang bị đối xử không công bằng. Cách nhanh nhất để xác định khách hàng nào nhạy cảm hơn với yếu tố công bằng là bạn hãy phân nhóm họ theo sơ đồ hệ số nhạy cảm đối với sự công bằng dưới đây:

1 **Khách hàng không am hiểu về sản phẩm** **Sản phẩm phức tạp, đắt tiền** Khách hàng cảm thấy dễ bị tổn thương nhất Mức độ lo lắng cao Yếu tố công bằng mang tính quyết định nhất Chế độ bảo hành rất quan trọng Cơ hội lớn nhất để xây dựng lòng trung thành	**2** **Khách hàng am hiểu về sản phẩm** **Sản phẩm phức tạp, đắt tiền** Khả năng kiểm soát của khách hàng ở mức độ tương đối cao Yếu tố công bằng mang tính quyết định Yêu cầu của khách hàng cao do sản phẩm giá trị cao
3 **Khách hàng không am hiểu về sản phẩm** **Sản phẩm đơn giản, giá thấp** Khách hàng có thể cần giúp đỡ Yếu tố công bằng mang tính quyết định vừa phải	**4** **Khách hàng am hiểu về sản phẩm** **Sản phẩm đơn giản, giá thấp** Khả năng kiểm soát của khách hàng ở mức độ cao Yếu tố công bằng ít mang tính quyết định nhất

Khi khách hàng không am hiểu về món hàng họ muốn mua và đó là một sản phẩm hoặc dịch vụ phức tạp và đắt tiền, họ sẽ cảm thấy dễ bị tổn thương và rất lo lắng. Trong hoàn cảnh này, yếu tố công bằng giữ vai trò quyết định nhất và chế độ bảo hành sản phẩm là yếu tố rất quan trọng. Thực tế, yếu tố công bằng là chỉ báo quan trọng nhất đối với chất lượng dịch vụ, đặc biệt khi khách hàng nghĩ rằng họ chỉ biết trông nhờ vào sự hiểu biết của người khác. Khi khách hàng đứng trong hoàn cảnh này mà khiếu

nại, tức là họ đưa ra một cơ hội vô cùng lớn để công ty xây dựng lòng trung thành của họ. Khi khách hàng có sự am hiểu về sản phẩm và sản phẩm đó dù phức tạp và đắt tiền thì sự công bằng chỉ giữ vai trò quyết định mà không phải là quyết định nhất (do giá trị cao). Những khách hàng này cảm thấy họ có một mức độ kiểm soát tương đối cao, vì thế họ biết cách tự bảo vệ mình khi phát hiện ra sự bất công của nhà cung cấp.

Đối với các sản phẩm đơn giản, giá thấp và khách hàng không am hiểu gì về chúng, họ rất cần sự giúp đỡ của bạn, nhưng bởi vì chi phí thấp của sản phẩm, nên sự công bằng không đóng vai trò quyết định. Ngược lại, nếu họ hiểu rõ sản phẩm thì sự công bằng sẽ ít quan trọng nhất trong bốn tình huống nói trên.

Hãy phân nhóm toàn bộ khách hàng của bạn theo ma trận trên đây. Tùy thuộc vào vị trí nhóm của họ, bạn cần phải chú ý bốn cách cư xử sau đây khi bạn nhận thấy khách hàng đang có ý nghĩ rằng bạn đối xử với họ không công bằng. (Đôi khi, họ sẽ nói thẳng điều này với bạn!)

- **Đừng đổ lỗi.** Nếu khách hàng của bạn nghĩ là bạn vừa bất công với họ lại còn đổ lỗi cho họ thì có nghĩa là bạn đang châm dầu vào lửa. Eric Hofer đã viết trong cuốn *Working and Thinking on the Water front* (tạm dịch: Làm việc và Tư duy trên Bến cảng), "Đối xử công bằng với người khác là không đổ lỗi cho họ khi chúng ta có bất cứ trục trặc nào". Dù bản thân khách hàng đã góp phần gây ra sự cố, bạn hãy tập trung giải quyết vấn đề hơn là ngồi đó mà vạch ra sai lầm của họ.
    - **Hãy bảo đảm với khách hàng của bạn rằng bạn luôn muốn làm mọi thứ mình có thể để giúp họ.** Trước một khách hàng có cảm giác bị đối xử bất công hoặc có hệ số nhạy cảm cao, nếu bạn cho họ thấy rằng bạn rất quan tâm đến họ thì khả năng giảm nhẹ cảm giác tổn thương nơi họ là rất lớn. Hãy nói với họ rằng họ rất quan trọng đối với công ty của bạn và bạn thành thật xin lỗi vì những gì đã xảy ra. Lời xin lỗi đặc biệt quan trọng vào lúc đó.

- **Hãy đưa ra những lời giải thích trọn vẹn.** Đây là thời điểm dành cho những lời giải thích tường tận về những gì đã xảy ra và tại sao chuyện đó lại xảy ra. Nếu bạn muốn biến vị khách hàng đang khiếu nại thành một khách hàng trung thành thì thời gian bạn phải bỏ thêm ra để xử lý những lời phàn nàn của họ sẽ được tưởng thưởng xứng đáng. Một nghiên cứu tại Úc phát hiện ra rằng sau khi công ty phạm sai lầm, những lời giải thích tận tâm đã mang lại sự hài lòng và khôi phục lòng trung thành của khách hàng ở mức độ cao hơn nhiều so với những kết quả thu được từ những lời giải thích hoa mỹ đầy tính ngụy biện. Hãy tạm thời gạt sang bên các công việc khác của bạn để giải thích bất cứ điều gì khi bạn đang tiếp một khách hàng vô cùng khó chịu. Hãy nghĩ xem bạn phải tốn kém bao nhiêu để có được những khách hàng mới. Khi bạn may mắn được nói chuyện với một khách hàng khó chịu, nghĩa là bạn đang có cơ hội để "tạo ra một khách hàng trung thành", theo lời của Peter Drucker. Nếu bạn không thể mang lại cho khách hàng đang phàn nàn những gì họ muốn, thì hãy giải thích về những quy định và quy trình bảo hành trước khi cố gắng giúp họ bằng những cách khác.

    - **Hãy đặt nhiều câu hỏi.** Trước hết, bạn thẳng thắn nhưng nhẹ nhàng đề nghị khách hàng nói rõ họ đang bị bất công ở điểm nào. Bạn có thể nói: "Tôi muốn hiểu đúng ý của ông/bà. Ông/bà nghĩ rằng đây là sự bất công. Ông/bà có thể cho tôi biết tại sao ông/bà nghĩ như thế?" Bạn có thể vỡ ra nhiều thứ từ câu trả lời của họ. Có lẽ bạn không thể mang lại cho khách hàng của bạn chính xác những gì họ muốn, nhưng bạn có thể tặng cho họ món quà là bạn đang lắng nghe họ. Bạn và khách hàng của bạn đang trao đổi quà cho nhau. Bạn có phản hồi của họ còn họ thì nhận được đầy đủ thông tin. Trong khi bạn đang nói về sự công bằng, bạn nhớ phải hỏi là: "Điều gì tôi có thể làm cho ông/bà để ông/bà cảm thấy công bằng?" Dù bạn không thể làm những gì khách hàng của bạn đòi hỏi, thì ít ra bạn cũng có thể chuyển thông tin này đến công ty bạn. Nếu đại đa số khách hàng của bạn có cùng một ý kiến thì mọi người trong công ty bạn đều có thể rút kinh nghiệm từ tình huống này.

Điều cốt yếu chúng tôi muốn nêu ra ở đây là gì? Khi khách hàng gặp rắc rối về sản phẩm hay dịch vụ, họ muốn nhận được một vài trợ giúp từ bạn để khi họ bước ra khỏi công ty của bạn, họ sẽ mang theo những nhận định tích cực rằng công ty của bạn đang kiểm soát tốt mọi vấn đề. Thứ nhất, họ muốn được đền bù bằng tiền, hàng, hoặc coupon khi họ phải chịu sự cố về sản phẩm; họ không đòi hỏi phải được tặng hàng miễn phí mỗi khi có ai đó cư xử thô lỗ với họ hoặc bắt họ phải chờ đợi. Thứ hai, tốc độ cực kỳ quan trọng khi xảy ra hư hỏng nơi sản phẩm hay dịch vụ; tuy nhiên tốc độ không mang vai trò quyết định khi khách hàng cảm thấy rằng công ty bạn đang nợ họ một lời xin lỗi. Thứ ba, lời xin lỗi là yếu tố quan trọng nhất khi khách hàng không hài lòng về cách cư xử của nhân viên phục vụ đối với họ; nhưng lời xin lỗi không phải là phương thuốc hiệu nghiệm khi khách hàng gặp phải một sự cố hư hỏng nơi sản phẩm. Thứ tư, nếu một công ty có một chế độ bảo hành rõ ràng, thì khách hàng thường không tập trung vào sự công bằng về mặt chia sẻ vật chất (họ được bù đắp như thế nào) mà thay vào đó họ tập trung vào sự công bằng trong giao tiếp và sự công bằng về mặt thủ tục.

Điểm mấu chốt bạn cần nhớ là mọi hư hỏng dịch vụ đều tạo ra một sự mất cân đối trong mối tương quan trao đổi và cần phải được khắc phục bằng một cách thức phù hợp với quan niệm về sự fair-play[13] trong suy nghĩ của nhiều người. Ví dụ, một nhà nghiên cứu đã thấy rằng khi gặp trục trặc về vấn đề bố trí phòng ốc trong khách sạn, khách hàng thích được hoàn lại 50% số tiền nếu nhà cung cấp dịch vụ buộc phải tôn trọng triệt để chính sách của công ty. Họ không thích có cảm giác rằng họ được hưởng những ưu đãi đặc biệt nằm ngoài chính sách của công ty. Dù họ nhận được một phiếu chọn thức uống miễn phí, họ cũng thích nghĩ rằng điều đó nằm trong chính sách phục vụ khách hàng của bạn.

Chuyển khách hàng từ vị trí đối lập trở thành cộng sự của bạn

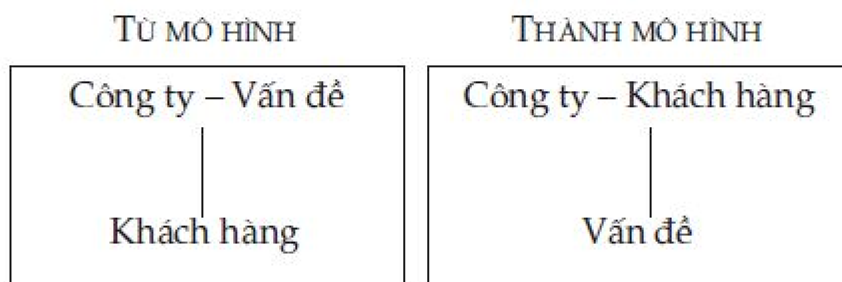
Cả hai tác giả đều đã đi đây đi đó rất nhiều nơi để thuyết trình và tư vấn tại chỗ cho các khách hàng. Vì thế, chúng tôi có khá nhiều kinh nghiệm trong thời gian lưu trú và sử dụng các dịch vụ của khách sạn. Một lần Janelle được đưa vào một căn phòng đầy mùi thuốc lá với một chiếc ti-vi không hoạt động và bàn ghế thì bị hư hỏng. Đó là một khách sạn cao cấp nổi tiếng. Cô ấy đã gọi xuống quầy tiếp tân và được mời trở lại sảnh để lấy chìa khóa phòng khác. Janelle yêu cầu người ta mang chiếc chìa khóa đó đến cho cô để tránh khỏi phiền phức khi phải đẩy hành lý đi khắp nơi trong cái khách sạn rộng lớn này. Nhân viên tại quầy đồng ý, nhưng sau 15 phút, không có ai đến phòng Janelle cả. Cô lại gọi xuống quầy tiếp tân và người ta bảo rằng họ... quên! Vì thế, Janelle đề nghị rằng cô sẽ gặp nhân viên khách sạn ở phòng mới, bằng cách ấy sẽ tiết kiệm được chút thời gian. Vậy mà cô phải đứng chờ trước phòng thứ hai đến hơn 5 phút mới có người xuất hiện. Và đó lại là một căn phòng không chấp nhận được. Đến lúc này, bạn có thể tưởng tượng là Janelle cảm thấy mình không được đối xử công bằng đến mức nào và cô đã chính thức khiếu nại cho rõ trắng đen.

Đại diện khách sạn lắng nghe, anh ta nhìn Janelle và nói:

“Ồ, thật kỳ lạ quá. Làm như vậy thật không phải chút nào.

Cảm ơn bà rất nhiều vì đã nói ra. Với tư cách cá nhân tôi thành thật xin lỗi bà vì chúng tôi đã đối xử với bà quá tệ. Tôi sẽ trả tiền căn phòng mới này và cam đoan rằng chúng tôi sẽ dành cho bà một phòng khác tiện nghi và thích hợp hơn. Tôi sẽ loại những căn phòng đó ra khỏi danh sách phục vụ. Có lẽ không ai muốn chịu đựng một căn phòng như thế”. Janelle đứng đó, mồm há hốc, đầy ngạc nhiên vì thấy Công thức Quà tặng vừa được áp dụng cho cô ấy hiệu quả đến thế nào.

Sau khi phân tích trải nghiệm đó, chúng tôi triển khai mô hình sau đây mô tả những gì xảy đến cho khách hàng khi nhận thức của họ thay đổi hẳn.



Khi khách hàng bă´t đâ`u phàn nàn, họ tự thâ´y mình đô´i lập với công ty. Đó là một quan niệm râ´t phiê´n diện bởi vì trong mă´t khách hàng, công ty và sự cô´ trục trặc là một. Nê´u bạn áp dụng Công thức Quà tặng ngay khi vừa bă´t đâ`u cuộc giao tiê´p, giô´ng như người đại diện khách sạn đã làm với Janelle, thì bạn sẽ tác động mạnh mẽ đê´n tâm lý của khách hàng khi đó. Khi bạn cảm ơn họ và xin lỗi vì những sai sót, nhiê`u khả năng là vị khách hàng đó sẽ tự thâ´y ră`ng họ đang trong mô´i quan hệ đô´i tác với bạn, cùng liên minh chô´ng lại kẻ thù chung: vâ´n đê` họ đang gặp phải. Việc chuyển khách hàng từ ô bên trái sang ô bên phải càng nhanh càng tô´t khiê´n cho mọi người liên quan đê´n tình huô´ng khiê´u nại này đê`u có lợi. Một khi khách hàng thâ´y ră`ng bạn và họ được liên kê´t trong một nỗ lực chung để giải quyê´t vâ´n đê`, họ sẽ trở nên “thiện chí hơn”.

Chúng tôi câ`n phải nhâ´n mạnh đê´n nhận thức Lời Phàn Nàn Là Món Quà ră`ng không có cách nào để bă´t đâ`u một cuộc đô´i thoại tô´t hơn là cảm ơn khách hàng vì họ đã cung câ´p thông tin cho bạn. Bạn có thể thêm vào một vài bước để giúp thay đổi quan điểm của khách hàng từ chỗ xem bạn cùng với sự cô´ trục trặc là một chuyển sang ý nghĩ tự xem mình là đô´i tác của bạn.

- **Hãy cảnh báo khách hàng của bạn vê` những tình huô´ng nguy hiểm**. Nê´u bạn biê´t một điê`u gì đó có thể gây trục trặc, hãy lưu ý điê`u đó với khách hàng của bạn và cho họ biê´t họ có thể gặp ră´c rô´i ở đâu. Phải bảo đảm là họ biê´t rõ khi nào thì họ câ`n quay trở lại với bạn nê´u không họ sẽ bị chìm sâu vào ră´c rô´i. Nê´u bạn làm đúng, bạn sẽ có những cộng sự tô´t và trong lâ`n kê´ tiê´p khi họ gọi điện đê´n công ty, họ sẽ là những vị khách hàng đâ`y thiện chí.

- **Hãy cho khách hàng của bạn biết những cách thức họ có thể tác động đến tốc độ của dịch vụ mà họ nhận được**. Hãy nói với khách hàng khi nào bạn ít bận rộn nhất. Hãy hướng dẫn họ cách tìm ra bạn một cách nhanh nhất qua hệ thống điện thoại nội bộ của bạn. Hãy dặn dò họ những việc cần chuẩn bị cho lần gọi điện kế tiếp để họ có thể tiết kiệm thời gian. Hãy bảo đảm là họ đã lưu tên bạn trên máy điện thoại của họ để nếu họ có gọi lại mà một người khác nhấc máy thì họ có thể nêu tên bạn ra. Tất cả những cách cư xử này đều khiến họ cảm thấy họ là cộng sự của bạn. Và khách hàng thuộc ô bên phải rõ ràng là những khách hàng tốt hơn.

- **Hãy nói với khách hàng của bạn rằng bạn muốn hiểu trọn vẹn những gì đang xảy ra, rằng bạn muốn đi đến cùng bất cứ vấn đề nào họ đang gặp phải.** Là cộng sự, bạn luôn muốn hiểu rõ về nhau, vì thế hãy nói với khách hàng rằng bạn sắp sửa đặt những câu hỏi xem ra có vẻ hơi ngớ ngẩn nhưng bạn làm điều này để chắc chắn rằng bạn không bỏ sót bất cứ điều gì.

- **Đừng giấu thông tin.** Hãy chỉ cho khách hàng cách thức để khi cần họ có thể tự giúp mình bằng việc truy cập vào trang Web của bạn. Hoặc bạn hãy gởi kèm theo thư điện tử cho họ những tài liệu mà bạn thấy là sẽ giúp được họ. Hãy bảo đảm rằng chính bạn đã đọc các tài liệu này và bạn không gởi chúng đi một cách máy móc. Bạn phải bảo đảm đó là những tài liệu đúng.

- **Nếu có thể, bạn hãy cho khách hàng số điện thoại trực tiếp để họ không phải tìm kiếm mất công trên danh sách bảng chọn điện thoại.** Hoặc bạn hãy gởi cho họ một thư điện tử để họ có thể viết cho bạn nếu họ có những câu hỏi thêm. Đó là tất cả những gì về một mối quan hệ cộng sự tốt, và mối quan hệ này sẽ giúp bạn tạo ra những khách hàng tốt hơn.

Nhân tiện, xin nói thêm một chút rằng sau khi Janelle được bố trí một phòng mới, cô ấy đã tìm đến vị tổng quản lý khách sạn để khen ngợi cách thức khôi phục dịch vụ của khách sạn này. Cô ấy cũng khen người đại diện đã tỏ lời cảm ơn khi nhận khiếu nại của cô,

và cô hỏi người quản lý xem ông ấy có hướng dẫn nhân viên mình cảm ơn khách hàng vì những lời than phiền của họ không. Người quản lý trả lời: “Không có gì khó, chúng tôi đã tìm thấy cuốn sách này...“ – ông ấy đưa ra ấn bản đầu tiên của cuốn A Complaint Is a Gift của chúng tôi – và chúng tôi đang huấn luyện nhân viên theo nội dung cuốn sách này ngay tại đây!”.

Quản lý rủi ro để mở rộng miền rộng lượng của khách hàng

Khách hàng có hai bức tranh về dịch vụ trong tâm trí của họ mỗi khi họ than phiền:

- Dịch vụ mong muốn: những gì họ muốn nhận được.
- Dịch vụ thỏa đáng: mức tối thiểu họ sẽ chấp nhận mà không có cảm giác tồi tệ hoặc không dẫn đến một khiếu nại khác.

Miền rộng lượng (hoặc “thiện chí“, theo cách nói của một số người) nằm giữa hai bức tranh này. Miền này có thể rộng hoặc hẹp. Khi khách hàng nghĩ họ nhận được dịch vụ mong muốn sau khi than phiền, thì miền rộng lượng của họ rất rộng. Khi khách hàng nghĩ rằng họ bị đối xử tệ trong khi đang khiếu nại, họ sẽ hoạt động trong một miền rộng lượng rất hẹp. Một khi khách hàng có miền rộng lượng rộng thì họ có phần dễ chịu hơn. Những lúc phải chờ đợi lâu chưa hẳn đã làm họ bực bội. Dịch vụ không thân thiện không phải là một sự sỉ nhục quá lớn đối với họ. Sản phẩm không dùng được chưa phải là chuyện không thể chịu đựng nổi và, vì thế, cũng không có một lý do nào đủ lớn để họ chuyển sang các nhà cung cấp khác.

Maritz Research đã thực hiện hàng ngàn cuộc khảo sát về mức độ hài lòng của khách hàng trong lĩnh vực khách sạn và kết luận rằng hầu hết khách đều ít có khả năng quay lại một khách sạn nào đó nếu khiếu nại của họ về một trục trặc không được giải quyết thỏa đáng. Điều này chủ yếu do hầu hết các khách sạn chưa xử lý những lời than phiền một cách đúng mức. Maritz cho biết số lần khách sạn khắc phục sự cố không hiệu quả đối với khách ít nhất

cao gấp bốn lần hơn so với số vụ họ xử lý phàn nàn vượt quá kỳ vọng của khách. Maritz kết luận rằng “những người chủ khách sạn khôn ngoan sẽ tập trung vào các chiến lược chủ động chứ không phải đối phó theo tình huống và xem đó như một phương tiện hiệu quả để thu hút nhiều khách hàng hơn“. Chúng tôi đồng ý với Maritz Research rằng những chiến lược đón đầu mở rộng những miền rộng lượng của khách hàng là rất quan trọng. Đó là điểm chính trong phần này.

Nhiều người xem “thiện chí“ là một trong những vấn đề mỏng manh nhất trong thế giới kinh doanh, nhưng thực ra khi khách hàng có miền rộng lượng hẹp thì bạn sẽ có ít cơ hội để áp dụng sự linh hoạt với họ. Kết quả là họ khó hài lòng hơn nhiều. Khi hoạt động trong một miền rộng lượng hẹp, khách hàng thường để ý tìm kiếm những sơ suất trong dịch vụ của bạn – và chắc chắn họ sẽ tìm thấy. Đôi khi miền rộng lượng của khách hàng hẹp đến nỗi khoản đền bù cho khiếu nại đó dù tốt nhất cũng chỉ được họ chấp nhận ở mức tối thiểu – dù bạn đã làm hết sức để níu giữ họ.

Trong khi vận hành ở những Miền Rộng lượng ngày càng rộng mở của khách hàng thì điều quan trọng bạn cần nhớ là khách hàng cũng đang giữ bản sao trong tâm trí họ về số lượng cử chỉ thiện chí mà họ đã trải nghiệm. Khách hàng cũng kỳ vọng rằng họ càng ở lại lâu với công ty, thì miền rộng lượng của công ty đối với họ phải càng rộng. Điều này có nghĩa là nếu khách hàng phạm một sai lầm, họ mong muốn công ty bỏ qua. Ví dụ, nếu một khách hàng thường xuyên phải chịu đựng những chuyến bay bị trễ và bị hủy, vị khách hàng này vừa gây ra một lỗi chẳng hạn như đăng ký sai ngày khi đặt một vé không hoàn lại, thì người ấy sẽ mong muốn hãng hàng không hãy dành cho sơ suất của họ một sự xem xét rộng lượng hơn. Nếu một khách hàng trung thành, lâu dài quên mang theo một hóa đơn, thì khách hàng này sẽ mong muốn công ty đừng bắt họ phải tuân thủ gắt gao những quy định về việc xuất trình hóa đơn.

Đôi khi, miền rộng lượng co lại đến mức bạn hoàn toàn không thể làm hài lòng khách hàng. Với bạn bè và gia đình, chúng ta thường được hưởng những miền rộng lượng lớn hơn, vì thế, lòng tin và cơ hội tha thứ cũng lớn hơn. Thực tế, các bậc cha mẹ thường dành một

miền rộng lượng vô tận cho con cái của mình. Nhưng điều này không phải lúc nào cũng đúng đối với trường hợp của các cặp vợ chồng, và càng không đúng với trường hợp khách hàng với công ty hay với một nhãn hiệu được ưa thích, có lẽ trừ phi họ có một logo khổng lồ của một công ty (như Harley-Davidson) được xăm ngang qua lưng họ. Hình xăm đó tiêu biểu cho một miền rộng lượng rất rộng. Hầu hết các nhà nghiên cứu từ các trường đại học từng nghiên cứu miền rộng lượng dường như rất lúng túng khi buộc phải nói rằng có một yếu tố tưởng chừng đơn giản như sự thân thiện lại có tác dụng mở rộng một cách hiệu quả miền rộng lượng của khách hàng. Thân thiện với khách hàng về cơ bản cũng giống như thân thiện với bạn bè. Nó bao gồm những hành động lịch sự như gọi đúng tên khách hàng, mỉm cười, và tìm kiếm những sự kết nối. Sự rộng lượng còn có thể được mở rộng khi khách hàng có vinh dự được giao tiếp trực tiếp với người đứng đầu công ty. Người viết nhật ký mạng Bruce Nussbaum, hiện đang theo dõi dịch vụ của công ty Delta để xem họ có thực hiện đúng chương trình tiếp thị của họ không, gần đây đã nhận được một bức thư riêng từ giám đốc điều hành của Delta. Một trang nhật ký mới đây của Nussbaum được đề tựa là "Giám Đốc Điều Hành Của Delta Gởi Cho Tôi Một Bức Thư Riêng Xin Lỗi Về Dịch Vụ Tồi Tệ – Đó Thật Sự Là Một Việc Làm Đầy Ấn Tượng". Sự thân thiện xây dựng nên lòng tin và thúc đẩy sự tha thứ. Thật ngạc nhiên, việc thẳng thắn đề nghị những khách hàng đang gặp rắc rối với sản phẩm/dịch vụ của bạn hãy than phiền cũng làm sự hài lòng nơi họ tăng lên hơn so với việc không yêu cầu gì cả.

Đây là điểm quan trọng mà các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng phải nhớ. Chỉ một hành động đơn giản là mời các khách hàng từng gặp phải một vấn đề nào đó, điền vào một mẫu đánh giá hoặc truy cập vào trang Web của công ty để gởi phản hồi về công ty hoặc để cho khách hàng biết rằng bạn sẽ tiếp tục chuyển đi lời khiếu nại của họ đến đúng nơi nhưng lại có thể xây dựng sự rộng lượng nơi khách hàng. Pret, chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh chất lượng cao của Anh, đã mời gọi khách hàng của họ hãy khiếu nại bằng một thẻ thông minh, thân thiện lúc nào cũng để sẵn ở quầy kiểm hàng xuất. Thẻ được in một câu thay cho nhãn hàng: "Pret, niềm đam mê thực phẩm", người ta đọc thấy: "Tôi tên là Steph,

Tổng Quản lý của Cửa hàng Pret này. Mỗi buổi sáng tôi và nhóm nhân viên thường gặp nhau để thảo luận về những lời nhận xét quý vị đã đưa ra, những mặt tốt, chưa tốt và những mặt xấu. Nếu tự bản thân chúng tôi có thể giải quyết được, chúng tôi sẽ giải quyết ngay. Nếu chúng tôi không thể, tôi sẽ chuyển tấm thẻ này lại cho Julian Metcalfe ở văn phòng chính. Tôi biết anh ấy sẽ thực hiện những gì trong khả năng của anh ấy. Nếu quý vị có một phút, ngay bây giờ xin vui lòng nói chuyện với tôi hoặc với bất kỳ người nào trong nhóm tôi “. Đó là một cách hỏi xin lời phàn nàn của khách hàng rất thú vị. Ở mặt sau tấm thẻ có nhiều khoảng trống để khách hàng có thể viết phàn nàn của mình – không có một ô nào để đánh dấu. Pret muốn đọc được chính những câu chữ của khách hàng.

Khi khách hàng có một hệ số nhạy cảm với tính công bằng cao, sự thân thiện thậm chí còn trở nên quan trọng hơn để có thể hạn chế được những cảm xúc tiêu cực của họ. Không có sự thân thiện này, khách hàng trở nên kém rộng lượng và khó khăn hơn. Tuy nhiên, sự thân thiện lại không mang tầm quan trọng về mặt cảm xúc như thế trong trường hợp khách hàng không phụ thuộc vào sản phẩm hay dịch vụ của bạn, nhất là khi họ có thể chuyển sang nhà cung cấp khác một cách dễ dàng. Các công ty nên tích cực sưu tầm những câu chuyện về khách hàng và đưa chúng ra bàn luận công khai để khi khách hàng đọc được thì sẽ tạo ra trong họ những miền rộng lượng lớn hơn. Tờ Wall Street Journal Online gần đây đã đăng một câu chuyện dài về phi công Denny Flanagan của hãng United Airlines, người làm việc hoàn toàn vì sở thích cá nhân trên các chuyến bay và đã làm những việc thật sự đặc biệt với hành khách và vì các hành khách của anh. Những người được nghe nói về anh đều mong rằng mọi nhân viên của United Airlines đều giống như Cơ trưởng Flanagan. Tất nhiên cũng những nhận xét tiêu cực về việc này hay việc khác, vào lúc này hay lúc khác, nhưng khi danh tiếng của một công ty được báo chí trực tuyến khen ngợi thì đó là một dấu hiệu tốt. Bất kỳ ai có sẵn ý nghĩ rằng United Airlines luôn cung ứng những dịch vụ tốt đều bị thuyết phục khi đọc bài báo về Cơ trưởng Flanagan. Một hành khách nói rằng: “Nếu tất cả những người phục vụ trong ngành hàng không đều giống như Flanagan thì họ sẽ tiến rất xa trong việc giảm mạnh các vụ khiếu nại và phàn

nàn đã xảy ra trong 4-5 năm qua". Đây là một lời tuyên bố rất rõ ràng về tác động tích cực của một miền rộng lượng lớn.

Một cách khác để nhận thức đúng đắn về miền rộng lượng của khách hàng là lắng nghe họ khi họ đang giao tiếp với nhân viên chăm sóc khách hàng của bạn. Ronald Zebeck, Chủ tịch của Metrics Companies, một chuyên gia marketing trực tiếp về sản phẩm tín dụng của người tiêu dùng, nói rằng các nhân viên marketing của ông rất bực ông ở điểm ông luôn bắt họ phải lắng nghe các cuộc điện thoại của trung tâm chăm sóc khách hàng bốn tiếng đồng hồ mỗi tháng. Ông không yêu cầu họ trả lời bất cứ cuộc gọi nào mà chỉ lắng nghe. Tại sao phải làm như vậy? Zebeck nói: "Bởi vì những lời nói trực tiếp qua hơi thở dồn dập của khách hàng sẽ tạo ra một sự khác biệt lớn".

Một phần sức mạnh khiến mọi người trong tổ chức của bạn có ý thức rõ ràng về miền rộng lượng là tạo ra một cách tiếp cận với khách hàng, trong đó mọi nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng phải để lại trong lòng họ một miền rộng lượng đủ lớn, để người kế tiếp giao tiếp với khách hàng đó sẽ khởi đầu với một khách hàng "thiện chí hơn".

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Khi khách hàng khiếu nại với công ty của bạn, vấn đề công bằng thường được đề cập đến như thế nào?
- Bạn có xác định được loại công bằng nào (về mặt thủ tục, về mặt giao tiếp, hoặc về mặt chia sẻ vật chất) đối với khách hàng của bạn là quan trọng nhất hay không; hoặc bạn có xác định được trong hoàn cảnh nào thì một loại công bằng lại trở nên quan trọng hơn những loại khác không?
- Sản phẩm hay dịch vụ của bạn đang ở vị trí nào trong thang hệ số nhạy cảm với tính công bằng. Vị trí này ảnh hưởng như thế nào đến cung cách phục vụ của bạn đối với khách hàng?

- Bạn có thể ứng xử như thế nào để nhanh chóng chuyển khách hàng của bạn từ vị trí đối kháng sang quan điểm xem công ty của bạn là cộng sự của họ?
- Những cử chỉ "thân thiện" cụ thể nào có thể giúp nới rộng những vùng rộng lượng nơi khách hàng của bạn?

~ 8 ~

LÀM GÌ KHI KHÁCH HÀNG VÔ CÙNG TỨC GIẬN?

Không một công ty nào muốn nhìn thấy cảnh khách hàng la hét với nhân viên của mình, nhưng điều đó vẫn thường xảy ra. Một cuộc nghiên cứu thực hiện vào năm 1976 về người tiêu dùng ghi nhận rằng có 32% người tiêu dùng cho biết trong năm trước đó, họ đã trải qua một sự cố nghiêm trọng liên quan đến dịch vụ chăm sóc khách hàng. Khoảng năm 2003, sau sự ra đời của những trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại khổng lồ, con số này đã lên đến 45%, và trong số những người tiêu dùng đó có hơn 2/3 cho biết họ cảm thấy "phẫn nộ" trước cách thức người ta xử lý vấn đề của họ. Sự phẫn nộ của khách hàng không chỉ để lại sự rạn vỡ trong lòng người cung ứng dịch vụ, mà bản thân họ có lẽ cũng bối rối bởi cách biểu lộ cảm xúc thiếu kiềm chế của mình trước công chúng; để che đậy sự lúng túng này, họ càng tự cho là mình đúng hơn nữa. Những người chứng kiến cũng không thấy thoải mái, họ không biết mình nên đứng về phía nào.

Các nhân viên giao dịch khách hàng nhất thiết phải được huấn luyện để xử lý những tình huống mang tính quấy rối.

Trước nguy cơ có thể bị tấn công, khuynh hướng tự nhiên của chúng ta thường là chiến đấu hoặc là trốn chạy. Tuy nhiên, những hành động này hoàn toàn không phù hợp với môi trường kinh doanh (trừ phi một người nào đó có ý đe dọa thật sự), nhưng đó chính là những phản ứng tự nhiên mà chúng ta phải kiềm chế. Hollywood đã lợi dụng cảm xúc tiêu cực này để dựng nên những trường đoạn thường thấy trên phim ảnh của họ, trong đó một nhân viên làm việc quá sức, bị coi thường, bị chà đạp cuối cùng không thể chịu nổi nữa đã chửi thẳng khách hàng bằng một cái tên đáng ghét, một mực khẳng định rằng mức lương mà anh ta nhận được không đáng để anh

phải bị đối xử tồi tệ như vậy và từ bỏ công việc ấy ngay lập tức. Hầu hết mọi khán giả xem phim đều khen ngợi những màn diễn như vậy.

Một số phương pháp tiếp cận, chẳng hạn như Công thức Quà tặng, có thể giúp khách hàng đang bực bội nguôi ngoai phần nào. Chúng tôi đã từng chứng kiến hiệu quả của Công thức Quà tặng khi áp dụng đối với những khách hàng đang rất nóng giận. Không lâu sau khi phát hành phiên bản đầu tiên của quyển sách này, chúng tôi nghe một bác sĩ thú y nói với một khách hàng đang rất giận dữ vì việc điều trị cho những con bò cái của ông đã không đúng như những gì cần phải làm. Người khách hàng này cho rằng vị bác sĩ kia đã bán cho mình một sản phẩm kém chất lượng, nhưng điều khiến ông tức giận đơn giản là vì ông tin rằng vị bác sĩ đó đã không quan tâm. Vị bác sĩ thú y nhận thấy rằng trước tiên mình cần phải giải tỏa cảm xúc cho khách hàng. Một khi vấn đề này đã được giải quyết thì cả hai mới có thể phân tích xem chuyện gì đã xảy ra. Vị bác sĩ thú y cứ luôn miệng nói đi nói lại với khách hàng của ông rằng: "Tôi rất vui vì ông đã giúp tôi lưu ý đến chuyện này". Sau mỗi lần lặp lại như thế, tâm trạng của vị khách hàng nọ dịu dần xuống.

Điều quan trọng là phải nhớ rằng khách hàng của người bác sĩ thú y đang có tâm trạng không hài lòng. Điều đó đã rõ ràng. Vị khách hàng này cũng rất tức giận, và điều khác biệt đó cần phải được thừa nhận. Những khách hàng không hài lòng có thể cho bạn một cơ hội thứ hai nếu yêu cầu của họ được đáp ứng. Nhưng nếu họ giận dữ và bất mãn, có nhiều khả năng bạn sẽ không gặp lại họ nữa. Và nếu khách hàng đang trong tâm trạng vừa giận dữ vừa bất mãn khi rời khỏi cửa hàng của bạn, thì việc đưa họ trở lại là cực kỳ khó khăn. Vì thế nếu bạn chỉ quan tâm đến sự bất mãn, thì có thể bạn chưa hiểu hết tâm lý khách hàng. Một trong những cách để có được nhiều thông tin hơn về tâm lý khách hàng là yêu cầu nhân viên làm việc tại trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại đánh dấu vào các ô biểu thị cường độ cảm xúc của khách hàng (được đặt trên cùng một dãy, thay đổi từ 5 ô tiêu cực sang 5 ô tích cực). Vị trí 0 ở giữa tượng trưng cho trạng thái cảm xúc bình thường. Năm ô ở hướng tích cực biểu thị cho những khách hàng hài lòng khi cúp máy. Năm ô ở hướng tiêu cực biểu thị cho những khách hàng tức giận và có lẽ đã

chửi thề vài ba tiếng gì đó trước khi cúp máy. Các nhà quản lý có thể gọi điện cho những người thuộc những ô tiêu cực cao để xem có cách nào để lấy lại tình cảm của họ như trước đây không.

Thỉnh thoảng, có những khách hàng quá kích động, họ sẵn sàng đập phá bất kỳ thứ gì cản trở họ. Khi đó, cần phải có một người đủ chín chắn và có khả năng nhận thức tốt mới có thể kiểm soát tình huống này. Các nhân viên làm việc ở bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thường là những người mới bắt đầu vào nghề và có rất ít kinh nghiệm trong việc giữ một dáng vẻ chuyên nghiệp khi ứng xử với những khách hàng dễ nóng giận. Đôi khi ngay cả những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm cũng gặp khó khăn khi làm việc với các khách hàng đang nổi nóng. Trong một buổi hội thảo của chúng tôi, một bác sĩ y khoa đã nói rằng ông không thích bệnh nhân của ông bực bội. Anh chia sẻ: “Tôi không hiểu tại sao họ lại khó chịu với tôi. Tôi từng chữa trị một bệnh nhân cho là tôi không biểu lộ tình cảm gì với ông ấy. Tôi không hiểu tại sao bệnh nhân đó lại nghĩ như vậy. Tôi đã cứu cái chân cho ông ấy mà, phải không nào?”. Những bác sĩ khác trong cử tọa đều vỗ tay hoan nghênh ý kiến của ông. Janelle đã phân tích rằng cứu một cái chân thật sự là phần rất quan trọng trong công việc chuyên môn mà một bác sĩ có thể thực hiện. Nhưng chừng ấy chưa đủ. Janelle nói “Có lẽ bệnh nhân của anh nghĩ đến bản thân ông ấy nhiều hơn là chỉ một cái chân. Có thể người bệnh nhân này quan tâm đến cảm xúc của mình nhiều hơn“.

Chúng tôi xin mạo muội nói rằng khi khách hàng của bạn gặp chuyện trái ý và tức giận thì lúc đó dịch vụ mà bạn cung cấp sẽ được đánh giá tốt hay xấu ngang tầm với mức độ xử lý khiếu nại của bạn. Các tác giả Wolfgang Seidel và Bernd Stauss cũng đồng tình với nhận định này khi nói rằng: “Xét từ quan điểm của khách hàng, trong trường hợp có khiếu nại, người ta không bao giờ đánh giá cách giải quyết vấn đề hiện tại độc lập với cách [công ty] đối xử với khách hàng”. Thông lệ hiện hành trong việc xử lý khiếu nại là nhất thiết phải tạo ra một nguyên tắc cho cách cư xử chuyên nghiệp khi nhân viên bị đặt vào những tình huống mà ở đó khuynh hướng tự nhiên của họ là rời bỏ hoặc là phản kháng đến cùng.

Trong chương này, chúng tôi đưa ra năm nguyên tắc có thể áp dụng đối với những khách hàng khó tính. Các nguyên tắc này được lập ra dựa trên kết quả của một nghiên cứu tâm lý trên diện rộng: kiểm soát cơn giận của khách hàng, xin lỗi khách hàng, chọn lựa ngôn từ sử dụng và thời điểm thực hiện, thiết lập quan hệ cộng sự, và tạo sự thân thiện với khách hàng. Trong ấn bản lần này, chúng tôi có bổ sung thêm nhiều ví dụ minh họa cho những nguyên tắc này.

Kiểm soát cơn giận của khách hàng

Phản ứng thông thường trước sự căng thẳng là trạng thái thù địch có thể dâng lên tột độ và trút giận vào người khác. Những con thú trong phòng thí nghiệm trở nên hung hãn khi chúng bị nhốt trong những cái chuồng chật ních, bị chích điện, hoặc không có được thứ chúng muốn. Khi con người bị thất vọng, họ thường trút tất cả lên người khác, thường là một người vô tội nào đó. Điều đó lý giải tại sao những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, những người trong đa số các trường hợp không hề có liên quan gì đến nguyên nhân gây ra cơn nóng giận, nhưng thường phải gánh chịu những lời lẽ vô cùng nặng nề từ những khách hàng khó chịu.

Đứng trước cơn giận của khách hàng, bạn hãy liên tưởng đến Hiệp khí đạo (Aikido) trong võ thuật Nhật Bản. Hiệp khí đạo là “cách hợp nhất với năng lượng sống”. Hiệp khí đạo là nương theo và hòa quyện với nguồn năng lượng của đối phương để nó không chống lại bạn và sau đó bạn chuyển hóa nguồn năng lượng theo ý bạn. Các bậc thầy trong môn hiệp khí đạo không chống trả lại sức mạnh thể lý của đối phương; mà họ xoay chuyển nó và để nó truyền qua họ. Xử lý các cơn nóng giận theo cách này giúp bạn không phải đặt bản thân ở thế phòng thủ và giải quyết các vấn đề của khách hàng một cách khách quan hơn. Tiện thể, xin nói rõ khách quan ở đây không có nghĩa là không liên quan, mà là bạn không để bản thân bị chi phối bởi cảm xúc của bạn.

Hiệp khí đạo đưa ra một phương thế bảo vệ người bị tấn công khỏi nguy hiểm, trong khi vẫn quan tâm đến người tấn công. Các nhà cung cấp dịch vụ cần tự bảo vệ mình trước luồng năng lượng

tiêu cực của khách hàng song song với việc “tiếp chiêu” họ. Morihei Ueshiba, người sáng lập môn hiệp khí đạo, miêu tả: “Kiềm chế được sự gây hấn mà không gây ra bất kỳ thương tổn nào chính là Nghệ thuật giữ Hòa khí“. Đây cũng chính là cách ứng xử đối với những khách hàng không còn tự chủ được nữa.

Nhìn chung, những người đang tức giận sẽ cảm thấy dễ chịu hơn nếu bạn đối xử với họ đúng cách. Nhưng nếu bị dồn ép, bị kìm nén, hoặc bị cư xử thô bạo, cơn giận của họ có thể bùng phát trở lại. Tất nhiên, không ai muốn điều này xảy ra cả. Tốt hơn hết là bạn phải nắm bắt được nguồn năng lượng cảm xúc tiêu cực của họ và chuyển hóa nó thành một cuộc trao đổi tích cực. (Hãy xem xét trường hợp của các cặp vợ chồng. Thông thường, cứ sau một cuộc tranh cãi dữ dội, cơn giận lại biến thành một lực hấp dẫn mạnh mẽ và họ sẽ cùng nhau trải nghiệm những giây phút sâu lắng hơn.)

Tức giận là gì?

Tức giận là một dạng năng lượng cảm xúc mạnh mẽ, mạnh đến mức nó có thể làm run sợ bất cứ ai đang ở gần đó. Tuy nhiên, công việc của chúng ta là giúp khách hàng chuyển hóa nguồn năng lượng này để họ rời khỏi cửa hàng của chúng ta và cảm thấy hài lòng về những sự việc vừa xảy ra. Hầu như mọi người đều cho rằng tất cả các cơn giận đều do các tác nhân bên ngoài gây ra, ngay cả khi có thể nó phát sinh từ bên trong (chẳng hạn như do thức dậy trễ, quên mang theo hóa đơn, hoặc bực bội với một thành viên trong gia đình).

Nói chung trạng thái tức giận được các chuyên gia tâm lý xếp thành ba loại: đó là (1) một phản ứng bị kích hoạt khi bản năng tự bảo toàn về mặt thể lý bị đe dọa, (2) một cảm xúc bùng lên một cách tự nhiên như một nét tính cách của một cá nhân, hoặc (3) một phản ứng trước sự nguy hiểm hoặc bị đối xử bất công. Đặc điểm tính cách có thể ảnh hưởng đến cách nói chuyện của khách hàng với người cung ứng dịch vụ hoặc có thể khiến họ dễ dàng cho phép sự giận dữ của mình trỗi dậy. Có người dễ trở nên cáu kỉnh, tức giận, chống đối, giận dỗi, bực mình, khó chịu, tự ái, bực bội, mất bình tĩnh, kích động, trái ý, bực tức, cáu tiết, mất kiên nhẫn, hoặc nóng nảy. (Nếu bạn kiểm tra từ điển đồng nghĩa - phản nghĩa, bạn sẽ thấy từ tức

giận có nhiều từ đồng nghĩa hơn là phản nghĩa.) Những khách hàng có nét tính cách như trên sẽ dễ bộc lộ trạng thái tức giận, dù là biểu lộ dưới hình thức nào đi nữa.

Cơn nóng giận có thể gây ảnh hưởng mạnh đến người khác và nó thường được nhiều khách hàng sử dụng làm vũ khí trong các cuộc tiếp xúc với nhân viên dịch vụ khách hàng.

Customer Care Alliance, một công ty có trụ sở tại bang Virginia, phát hiện rằng 8% khách hàng gặp chuyện trái ý thừa nhận có chửi rủa các đại diện công ty; 28% khách hàng nói họ có la hét. Một khi khách hàng đạt được lợi từ lối cư xử này, họ càng có khuynh hướng lặp lại nó. Những khách hàng chủ ý hành động theo hướng này thường yêu cầu công ty phải bồi đáp điều gì đó cho họ. Không may là, việc nhượng bộ trước những cơn giận của khách hàng càng làm họ điên tiết hơn. Vì thế, sẽ không ích lợi gì nếu các nhà cung cấp dịch vụ có những hành động châm dầu vào lửa trước một khách hàng đang tức giận.

Cơn giận dữ là một chủ đề được bàn luận từ xa xưa. Các triết gia cổ đại từng viết rất nhiều về loại cảm xúc đặc biệt này. Seneca, nhà triết học La Mã trường phái khắc kỷ, khuyên độc giả nên tìm kiếm sự bình an trong tâm hồn bằng cách đơn giản hóa cuộc sống và tránh tiếp xúc với những người dễ nổi giận. Điều đó có lẽ khó áp dụng trong môi trường chăm sóc khách hàng qua điện thoại bận rộn ngày nay. Tuy nhiên, Seneca cũng khuyên rằng nếu bạn không thể tránh những người dễ tức giận thì hãy cứ nhận lấy những điều tiêu cực mà người khác trút sang cho bạn nhưng nhìn nhận chúng bằng cái nhìn tích cực nhất (áp dụng triết lý Lời Phàn nàn là Món quà), hoặc tự đặt mình vào hoàn cảnh của người khác (lắng nghe bằng sự thấu cảm). Cuối cùng, Seneca cho rằng khi tiếp xúc với những người đang tức giận, điều tốt nhất nên làm là đừng phản ứng quá mạnh mẽ, dù đó là hành vi tự vệ theo bản năng. Thực ra, ông đang hướng dẫn mọi người phản ứng theo sự mềm mại uyển chuyển của hiệp khí đạo.

Các giai đoạn của một cơn giận

Thật hữu ích khi nhìn nhận các cơn thịnh nộ qua các giai đoạn tương tự như các giai đoạn của trạng thái đau buồn: phủ nhận và sốc, đổ lỗi (cho chính họ hoặc cho người khác), mặc cả, và cuối cùng là, chấp nhận.

Trong giai đoạn phủ nhận của hầu hết mọi cơn giận dữ, bạn sẽ nghe khách hàng nói: “Không cách gì chuyện này lại có thể là có thật!”, hoặc “Phải có sai sót gì đó chứ!”. Hãy cảnh giác khi nghe những câu nói như vậy. Có lẽ đó là những loạt súng mở màn. Khách hàng đang cố kiềm chế cơn giận, và bạn đang đứng trước nguy cơ của một vụ phun trào núi lửa dữ dội.

Trong giai đoạn này, bạn còn cơ hội tránh được vụ phun trào này nếu trả lời được những câu hỏi của khách hàng một cách thành thạo, và cung cấp cho họ càng nhiều thông tin càng tốt. Về khía cạnh cảm xúc, điều bạn nên làm là hãy ủng hộ những phản ứng ban đầu của khách hàng: “Ông/bà nói đúng. Có lẽ có điều gì đó bị sai sót. Chúng ta hãy kiểm tra lại xem sao”. Hãy cho họ tham gia cùng với bạn để tìm hiểu xem chuyện gì đã xảy ra. Nếu bạn đang kiểm tra thông tin trên màn hình máy tính, hãy báo cho khách hàng biết bạn đang làm gì hoặc nhìn thấy gì. Đừng loại trừ họ ra khỏi quá trình này. Điều đó sẽ giúp xoa dịu cơn giận của họ.

Trong giai đoạn đổ lỗi của cơn giận – nhìn chung, đối với các nhà cung ứng dịch vụ thì đây là phần khó ứng xử nhất – khách hàng bắt đầu tấn công. “Tôi không hề ngạc nhiên.

Chuyện này lúc nào mà chẳng xảy ra. Nhân viên của cô quả là thiếu năng lực!” Dù có thể không nói thẳng ra, nhưng dứt khoát là họ đang tính luôn cả bạn vào nhóm những người có trình độ kém cỏi này. Bất kỳ cá nhân nào cũng sẽ khó chấp nhận điều này. Nhưng hãy cứ nghĩ đến món quà mà bạn đang được tặng, dù lớp giấy gói bên ngoài có phần xấu xí. Hãy luôn nhắc nhở mình rằng bên trong lớp giấy xấu xí ấy có một món quà. Tất cả chúng ta khi giúp đỡ khách hàng đều muốn các nỗ lực của mình được đánh giá cao, và khi chúng ta bị đổ lỗi thì thật không dễ gì tiếp tục giữ sự thân thiện được. Thực vậy, hành vi này thường khiến chúng ta muốn tấn công trở lại khách hàng ngay lập tức. Nếu chúng ta nhận thức rõ

rằng khách hàng thốt ra những lời đổ lỗi này bởi vì họ đang giận dữ và rất thất vọng, rằng ít ra khách hàng vẫn còn nói chuyện với chúng ta, thì chúng ta sẽ không thấy mình cần phải tự phòng thủ như thế. Chính vì khách hàng là nhân vật trung tâm của giai đoạn đổ lỗi nên tốt nhất là hãy tích cực lắng nghe họ chứ đừng cố nói gì cả.

Mỗi khi giận dữ, khách hàng có khuynh hướng to tiếng. Họ muốn bạn hiểu rằng những gì làm họ đang tức giận rất quan trọng đối với họ. Nếu họ nghĩ bạn sắp sửa gạt phăng chúng đi, thì họ sẽ càng nói lớn tiếng hơn. Đó là một phương thức phi ngôn từ để cho bạn biết là họ muốn bạn hãy lắng nghe họ.

Nếu khách hàng trông có vẻ vẫn còn năng lượng để tiếp tục la hét lâu hơn nữa, bạn hãy thử cách sau đây. Bạn có thể áp dụng cách này chủ yếu vì lợi ích của bạn bởi vì nó khởi đầu bằng hai lời từ chối và kết thúc bằng một câu xác định. Điều này cũng giống như vở hài kịch hay luôn thu hút sự chú ý một cách tích cực. Người nghe phải nghiệm xem bạn vừa nói gì, và chúng tôi được chứng kiến tác động kỳ diệu của chúng. Bạn hãy xem cách nói sau đây: “Tôi không quan tâm đến việc ông/bà đang trút giận vào tôi như thế nào [câu phủ định thứ nhất] vì điều đó không thể ngăn cản tôi [câu phủ định thứ hai] làm tất cả những gì có thể để giúp đỡ ông/bà [câu khẳng định]”. Bạn cần phải tập luyện cách nói này đến khi diễn đạt lưu loát và diễn cảm.

Trong giai đoạn mặc cả của cơn tức giận, khách hàng bắt đầu tìm kiếm cách giải quyết vấn đề. Cơn giận lúc này lắng xuống, và họ đang sử dụng bán cầu não còn sáng suốt của họ. Đây là cơ hội để chúng ta hợp tác với họ, là thời điểm chúng ta cần phải chủ động và tập trung vào các giải pháp hơn là vấn đề. Ở giai đoạn đổ lỗi, khách hàng bám chặt vấn đề của họ. Ở giai đoạn mặc cả, chúng ta có cơ hội chuyển hướng cuộc đối thoại đến mục tiêu làm thế nào để có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Khách hàng sẽ bước vào giai đoạn chấp nhận nếu vấn đề của họ được giải quyết hoặc họ nghe hứa rằng rồi họ sẽ được giải quyết.

Thông hiểu các giai đoạn của cơn nóng giận sẽ giúp giải thích tại sao đôi khi các phương pháp chúng ta dùng để kiềm chế những người đang bực bội lại không có tác dụng. Chúng ta vội vàng bỏ qua những giai đoạn cần thiết để đi thẳng đến khâu giải quyết vấn đề, nhưng những người đang nóng giận phải trải qua hết cả bốn giai đoạn cảm xúc này – hệt như khi họ đau buồn vậy. Người ta sẽ không còn sáng suốt trong giai đoạn phủ nhận và đổ lỗi, nhưng trở nên sáng suốt hơn trong giai đoạn mặc cả và cuối cùng là có thể hòa nhập cảm xúc và suy nghĩ của mình trong giai đoạn chấp nhận. Vì vậy, xin đừng cố khắc phục các vấn đề của khách hàng ngay lập tức. Hãy cho họ cơ hội bày tỏ toàn bộ cảm xúc.

Sự nóng giận, giống như một vụ phun trào núi lửa, bùng lên rồi lại lắng xuống. Khi ở gần những người đang nổi giận, việc tốt nhất bạn có thể làm là cứ để họ tự do biểu lộ cảm xúc. Chúng ta không thể ngăn chặn một vụ phun trào núi lửa mà chỉ có thể quan sát và lắng nghe. Một cách để chứng tỏ rằng bạn đang chăm chú lắng nghe là ghi chép lại. Nếu khách hàng tỏ ý phản đối việc làm này, hãy nói với họ rằng: “Tôi muốn bảo đảm mọi điều ông/bà nói phải được viết ra giấy. Tôi muốn ghi lại đúng những lời ông/bà nói mà không bị quên sót điều gì”. Nhà cung cấp dịch vụ chỉ có thể hỗ trợ các khách hàng của mình khi cơn giận của họ đã thuyên giảm. Việc bảo họ đừng tức giận nữa sẽ chẳng đem lại kết quả gì. Chúng ta đều biết rằng cơn nóng giận chứa đựng rất nhiều khả năng khác nhau.

Chẳng hạn như, những khách hàng đang tức giận, so với những người đang lo lắng, thường có khuynh hướng tham gia vào lời truyền miệng tiêu cực hoặc thậm chí là chuyển sang nhà cung cấp khác. Khả năng này đáng để chúng ta phải kiên nhẫn và lưu tâm đến khách hàng nhiều hơn nữa.

Một khi khách hàng bắt đầu sáng suốt trở lại, bạn có thể giúp đưa họ đến một cảm xúc tích cực hơn. Trong cuốn Beyond Culture (tạm dịch “Trên cả Văn hóa“), nhà nhân chủng học Edward Hall đã mô tả một chuỗi hành động như một loạt các sự kiện giữa hai hay nhiều người. Chẳng hạn, nếu có một người nói: “Chào bạn, bạn có

khỏe không?” thì để hoàn tất chuỗi hành động này người kia phải nói: “Tôi khỏe, cảm ơn”.

Hall nói rằng nếu câu hồi đáp thích hợp không được nói ra, người thứ nhất sẽ có cảm giác là chuyện còn dở dang. Người ấy sẽ cảm thấy câu chuyện bị cắt đứt đột ngột và không trọn vẹn. Nếu một chuỗi hành động bị gián đoạn hoặc bị chặn đứng, thì có thể chuỗi hành động đó sẽ được lặp lại. Điều này nghĩa là nếu bạn không nhận biết cơn giận của khách hàng hoặc bằng cách này hay cách khác phản ứng lại cơn giận ấy, có thể họ sẽ còn nổi giận hơn. Nguyên tắc áp dụng là đừng bao giờ phá vỡ một chuỗi hành động trừ phi bạn có một lý do rất chính đáng để thực hiện việc đó. Ví dụ, nếu việc lắng nghe khách hàng đồng nghĩa với việc làm họ sẽ bị trễ chuyến bay, bạn hãy phá vỡ chuỗi hành động này và đưa họ lên máy bay mà không cần phải kiên nhẫn lắng nghe bài diễn văn luận tội của họ. Bạn có thể xin lỗi họ sau đó.

Để hoàn tất một chuỗi hành động tức giận, bạn cần phải thừa nhận cơn giận của khách hàng. Chúng tôi đã quan sát thấy các nhà cung cấp dịch vụ nói với vị khách hàng đang giận dữ rằng: “Tôi không thể giúp ông/bà được gì nếu ông/bà không thể nguôi giận”. Thực tế, chúng tôi biết nhiều công ty khuyên các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nên nói chính xác những lời đó. Từ quan điểm của chúng tôi, câu nói đó tiêu biểu cho một sự đứt gãy trong chuỗi hành động này, và trong hầu hết mọi trường hợp, cảm xúc khó chịu của khách hàng vẫn như trước đó. Câu trả lời hợp lý hơn sẽ là: “Tôi biết ông/bà đang rất giận. Nếu là tôi, tôi cũng vậy thôi”.

Nhân tiện, chúng tôi có thể chứng minh rằng khi một khách hàng phàn nàn với bạn, hay nói khác đi, khi họ tặng bạn một món quà và bạn nói “Cảm ơn bạn”, thì đó là lúc một chuỗi hành động được bắt đầu. Sự kết thúc thông thường đối với chuỗi hành động này là lời đáp “Không có chi” của người tặng quà. Dù khách hàng của bạn không bao giờ nói ra những lời này, nhưng từ sâu thẳm trong ý thức của mình, họ đang tìm kiếm hoặc đang cảm nhận điều đó. “Cảm ơn bạn!” và “Không có chi!” hình thành nên một trong những chuỗi hành động lịch sự nhất mà mọi người trên khắp thế giới này đang áp dụng với nhau.

Bước đầu tiên trong quá trình ứng xử với những khách hàng đang tức giận đơn giản là lắng nghe họ. Hãy lắng nghe một cách chăm chú và không ngắt lời họ vì điều đó có thể làm họ càng bùng nổ hơn. Rõ ràng là họ đang có điều cần nói ra, và tốt nhất là bạn cứ để họ nhanh chóng thực hiện việc đó. Việc này cũng giúp bạn đi đến giai đoạn giải quyết vấn đề nhanh hơn.

Bạn sẽ làm điều này như thế nào? Hãy tập trung vào sự khó chịu của họ nhưng không nhất thiết phải chú ý từng lời một nếu họ đang cố tình gây sự với bạn. “Cô bắt đầu đối xử với khách hàng của cô như những con chó ghẻ hồi nào vậy?” là một câu nói khiêu khích và lôi kéo bạn vào cuộc tranh cãi. Trong trường hợp này, bạn có thể đáp lại rằng: “Tôi rất tiếc rằng rõ ràng là chúng tôi đã làm cho ông/bà khó chịu”. Nếu khách hàng nói: “Nếu cô quan tâm đến khách hàng, thậm chí chỉ cần một chút thôi, cô sẽ không có những chính sách ngu ngốc như thế”, thì đó chính là lúc họ “mớm mồi” để bạn cắn câu và có thể nói rằng: “Chúng tôi thực sự quan tâm đến khách hàng mà!”. Khi đó bạn đã tự đặt mình vào vị trí phòng thủ và điều này chỉ mang lại cho khách hàng nhiều lý lẽ hơn để tiếp tục cuộc chiến đấu. “Vậy thì tại sao...?” Và cuộc tranh luận càng trở nên khốc liệt. Thay vào đó, bạn có thể đặt một câu hỏi như sau: “Điều gì làm ông/bà nghĩ rằng chúng tôi không quan tâm đến ông/bà?”. Câu hỏi này sẽ làm họ ngạc nhiên. Họ mong đợi một lời biện hộ, chứ không phải là một câu hỏi từ bạn. Nếu bạn không tỏ ra phòng thủ thì khách hàng khó có thể tiếp tục cuộc công kích của họ. Hãy nhớ đến nguyên tắc của hiệp khí đạo.

Điều quan trọng là chúng ta hãy chấp nhận bản thân những người đang tức giận cũng như những điều họ đang bày tỏ. Người ta thường cảm thấy bức xúc khi họ mang ý nghĩ rằng bạn không chấp nhận họ ngay tại thời điểm họ đang nói. Người ta nổi giận chỉ vì đó là những điều rất quan trọng đối với họ. Nếu họ cảm thấy bạn không xem vấn đề của họ là quan trọng, thì họ sẽ lớn tiếng hơn nữa, như chúng tôi đã đề cập trước đây. Họ muốn bạn lắng nghe. Sự chấp nhận của bạn có thể giúp họ thay đổi và làm họ dịu giọng xuống.

Những câu hỏi sẽ giúp dẫn dụ khách hàng đến gần với những suy nghĩ thiên về lý tính hơn là cảm tính. Nhìn chung, ba câu hỏi để mở câu trả lời được nêu ra liên tục sẽ giúp những người đang nổi giận trở nên sáng suốt hơn. Nếu bạn từng bị một viên cảnh sát bắt phải tấp xe vào lề đường vì chạy quá tốc độ quy định, có lẽ bạn còn nhớ rằng viên cảnh sát ấy đã bắt đầu bằng một loạt câu hỏi. Điển hình câu thứ nhất là: “Ông/bà có biết tại sao tôi mời ông/bà tấp xe vào lề không?”. Câu trả lời của người lái xe sẽ giúp viên cảnh sát biết nên làm gì ở bước tiếp theo. Nếu người lái xe nói: “Biết! Bởi vì ông không biết phải làm gì để xứng đáng với mấy đồng tiền của những người đóng thuế mà nhà nước lấy để trả lương cho ông”, thì viên cảnh sát đó sẽ biết rằng có khả năng đây là một công dân khó chịu, và sẽ có những hành động thích hợp. Còn nếu người lái xe nói: “Tại sao à? Có phải tôi lái xe quá tốc độ không?”, lúc đó viên cảnh sát sẽ đặt ra câu hỏi thứ hai: “Ông/bà vui lòng cho tôi xem giấy phép lái xe được không?”. Câu này được đi theo bởi câu hỏi thứ ba: “Tôi có thể xem giấy đăng ký xe hoặc giấy bảo hiểm xe không?”. Không phải tự nhiên mà một sớm mai thức dậy, mọi cảnh sát đều biết cách đặt câu hỏi cho những người lái xe quá tốc độ hoặc lái xe thiếu thận trọng. Họ được đào tạo để thực hiện điều này; họ đang cố xác định xem người lái xe này có sáng suốt hay không. Tự thân những viên cảnh sát này cũng chịu nhiều áp lực và có thể thấy khó kiềm chế cơn giận của chính họ. (Và hầu hết những người vừa bị cảnh sát buộc phải cho xe vào lề thì lúc nào cũng đầy cảm xúc cả!)

Để trở thành một chuyên gia trong việc đặt câu hỏi trước những người đang tức giận, bạn cần thực tập các câu hỏi của mình. Hãy chuẩn bị nhiều câu hỏi thứ hai, thứ ba khác nữa nếu những câu hỏi ban đầu của bạn không mang lại một câu trả lời sáng suốt. Bạn cần lưu ý rằng những câu hỏi của bạn không được làm gia tăng sự thất vọng, nản lòng, và cách tốt nhất để tìm ra các câu hỏi kiểu này là thu thập các phản hồi trong quá trình thực tập của bạn. Hãy đặt những câu hỏi có ý nghĩa để chứng tỏ với khách hàng rằng có một điều tích cực sắp sửa xảy ra. Hãy luôn nhớ rằng, chúng ta đang cố gắng chuyển hóa năng lượng trong cơn tức giận của khách hàng thành một phản ứng tích cực.

Nếu bạn buộc phải ấn định giới hạn – chẳng hạn như họ cần phải chờ đến lượt họ hoặc để ngăn họ ngắt lời – thì bạn có thể thực hiện nhưng đừng để khách hàng bị mất mặt, đặc biệt nếu đó là người Á Đông vì văn hóa của họ rất tôn trọng thể diện của cá nhân, nhất là tại những nơi công cộng. Đôi khi bạn cũng cần đưa khách hàng ra khỏi những chỗ đông người để tính đa cảm của họ không làm họ xấu hổ. Bạn nên tạo điều kiện để khách hàng bộc lộ cơn giận ở những nơi riêng tư, điều này cũng giúp công ty bạn khỏi rơi vào tình trạng mất kiểm soát tình thế. Đối xử với những người trưởng thành như đối xử với trẻ con không bao giờ được đánh giá là cách cư xử khéo léo. Chúng tôi rất ngạc nhiên khi nhiều lần chứng kiến nhân viên chăm sóc khách hàng nói rằng: “Tôi không thể giúp ông/bà trừ phi tất cả mọi người phải ngồi xuống!”; hoặc, “Ông/bà hãy đứng thành hàng tôi mới giải quyết”. Bạn sẽ có thêm nhiều khách hàng giận dữ khác nếu cư xử bằng một thái độ kẻ cả như thế với những người trưởng thành đang đứng khiếu nại trước mặt bạn.

Nếu bạn tiếp một khách hàng đang nổi trận lôi đình, hãy luôn nhớ rằng mọi hành động và lời nói của bạn đều nằm trong sự quan sát chăm chú của nhiều khách hàng khác. Trong hầu hết các trường hợp, họ sẽ thông cảm với bạn trừ phi bạn cũng trở nên hung hăng như vị khách hàng nọ.

Cách cuối cùng bạn có thể sử dụng để tìm hiểu xem những khách hàng của mình có phải là người luôn nổi giận và không bao giờ hài lòng hay không. Đó là, theo Oren Harari, bạn không cần phải chịu đựng trước những khách hàng hay chửi rủa, bất hợp tác hoặc hung hăng. Những khách hàng như thế chỉ làm bạn mất nhiều thời giờ, đặc biệt khi đặt trong mối tương quan với thu nhập mà họ có thể mang lại cho công ty bạn. Họ cũng sẽ rất khó chịu với nhân viên phụ trách khách hàng và với cả những khách hàng khác. Tuy nhiên, khi cân nhắc chuyện “từ bỏ” những khách hàng này, bạn cần thực hiện thật cẩn thận bởi vì bạn không muốn tạo ra thêm những người Hành động (xem Chương 5). Hãy nói với họ bằng những lời lẽ hết sức lịch sự, nhã nhặn dựa trên mối quan hệ trước đây với họ. Sau đó, bạn hãy gợi ý rằng có lẽ các nhà cung cấp khác có thể đáp ứng nhu cầu của họ tốt hơn công ty bạn. Bằng cách này, ngoài việc “thoát khỏi” họ

một cách an toàn, bạn còn gián tiếp "nói" cho họ biết rằng bạn luôn mong muốn điều tốt nhất cho họ.

Chip Bell và Ron Zemke của Viện Nghiên cứu Hiệu năng Con người đã phân biệt những khách hàng đang trong cơn giận và những khách hàng đã hết giận. Bell và Zemke cho rằng điều quan trọng bạn cần phải nhớ là đôi khi những khách hàng đã nguôi giận cũng có thể trở lại thành một khách hàng đang nổi giận. Cách để tránh rơi vào tình trạng này là bạn phải nhớ rằng khách hàng đang phàn nàn không có nghĩa là họ đang trong tình trạng tồi tệ nhất. Tuy nhiên, nếu bạn đối xử với họ như thể họ đang ở trong tình trạng tồi tệ nhất thì có cơ may họ sẽ đặt rất nhiều kỳ vọng vào bạn.

Đồng hành cùng khách hàng

Đồng hành (pacing) nghĩa là có cùng nhịp bước với một người nào đó. Việc này được thực hiện bằng cách phản chiếu lại hành vi của một người, để người này có thể nhìn thấy chính bản thân họ. Chẳng hạn như khi chúng ta hòa nhịp cùng nụ cười của người khác, tức là chúng ta đã trao lại họ một nụ cười. Khi chúng ta đồng hành cùng xúc cảm mãnh liệt của người khác, tức là chúng ta gia tăng mức độ đáp ứng của chính chúng ta. Đồng hành là một công cụ có thể tạo ra sự hòa hợp, một mối quan hệ hài hòa. Một khi chúng ta đã hòa hợp với nhau, chúng ta thường dễ tha thứ và chấp nhận nhau hơn.

Đồng hành không phải là hành vi mô phỏng hay bắt chước. Đó là sự cảm nhận từ bên trong con người mình về thế giới quan của người khác và biểu lộ ra ngoài như người đó. Tất cả mọi người chúng ta đều có khuynh hướng mạnh mẽ là chúng ta chỉ thích những người giống mình. Khi hai người bộ hành hiểu ý nhau, họ sẽ có cùng "nhịp bước". Các nhà tâm lý học từ lâu đã lưu ý rằng trong trường hợp hai người không ăn ý nhau, nếu một người nỗ lực điều chỉnh theo nhịp của người kia thì hành động này cũng có thể tạo được một sự hòa hợp mà trước đó chưa hề có.

Nhìn chung, đồng hành cùng một người đang trong tâm trạng phấn chấn là chuyện dễ dàng. Song thật ngạc nhiên khi thấy vô

số khách hàng không hề nhận được một nụ cười từ các nhân viên cung cấp dịch vụ mà chỉ nghe một câu nói gọn lỏn: "Người tiếp theo!" thay cho lời chào hỏi. Đồng hành cùng sự vui vẻ của người khác trong lúc chúng ta đang thất vọng hoặc làm việc quá sức thì khó hơn nhiều. Vì thế, nếu nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nhưng không thể hiện được sự thân thiện với khách hàng, đó là lúc bạn cần cân nhắc đến việc cắt bớt những gánh nặng và áp lực trong công việc và những cồng kềnh trong hệ thống kinh doanh, là những yếu tố có thể tạo ra tâm lý chán nản cho nhân viên.

Nếu một người bật khóc, hiển nhiên là bạn không cần phải khóc theo để đồng hành với họ. Nhưng bạn phải biết cách thể hiện sự thông cảm và tận tình che chở khách hàng trong tình huống đó mà không nên tập trung chú ý vào những giọt nước mắt của họ. Khách hàng luôn muốn giữ thể diện của họ. Nếu bạn giúp khách hàng vượt qua những tình huống khó khăn, có khả năng họ sẽ trở thành cộng sự trung thành của bạn.

Đối với những khách hàng đang trong cơn giận dữ, bạn cần phải có một số kỹ năng và kinh nghiệm mới có thể đồng hành cùng họ. Lúc này, hành động đồng hành của bạn không phải là hưởng ứng cơn giận của họ, cũng không phải mỉm cười với họ vì bạn chỉ "châm dầu vào lửa" mà thôi. Bạn chỉ cần nói một điều đơn giản thế này: "Thưa ông, trông ông rất không ổn. Tôi có thể làm gì giúp ông?". Đó chính là sự "đồng hành" mà khách hàng đó đang cần.

Tốc độ thực hiện dịch vụ là rất quan trọng khi bạn đang giúp đỡ một khách hàng bấn loạn. Nếu bạn có một quy trình chuẩn trong đó đòi hỏi bạn phải hỏi tên tuổi, địa chỉ, số điện thoại... của khách hàng thì hãy tạm bỏ qua bước này. Bạn có thể lấy được những thông tin này sau đó, khi họ đã bình tĩnh hơn. Họ sẽ hét lên rằng: "Số An sinh Xã hội của tôi và tên thời con gái của mẹ tôi thì có liên quan quái gì đến chuyện này? Tôi muốn vấn đề này được giải quyết ngay lập tức! Ngay bây giờ!". Để "đồng hành" cùng những khách hàng này, bạn hãy nhanh chóng đáp ứng những gì có thể.

Đôi khi những người cung ứng dịch vụ được yêu cầu phải đồng hành với nhiều người cùng lúc. Ví dụ, nếu bạn đang giúp đỡ một người đứng trong một hàng dài và tất cả mọi người đều đang nóng lòng mong một chuyện gì đó, đừng nói với duy chỉ một người đang đứng ngay trước mặt bạn. Hãy mở rộng mối quan tâm của bạn ra và tiếp xúc rộng rãi với cả hàng người này. Bạn có thể làm như vậy bằng cách giao tiếp bằng mắt và gật đầu với những người đang đứng trong hàng. Một cách diễn đạt phi ngôn từ quả quyết có thể giúp làm dịu cả một nhóm đông người. Chúng tôi từng nhìn thấy hàng tá trường hợp trong đó nhân viên hãng hàng không, nhân viên quầy tiếp tân tại khách sạn và nhân viên bán hàng đối xử với người đứng ngay trước họ một cách rất tử tế mà hoàn toàn phớt lờ một hàng người đang rất lo lắng đứng xếp ngay sau vị khách hàng đầy mãn nguyện này. Một thoáng giao tiếp bằng ánh mắt cũng có thể nói cho mọi người rằng bạn biết họ đang hiện diện ở đó, bạn không hề quên họ, và bạn sắp sửa giúp họ. Khuynh hướng tự nhiên của con người chúng ta là không nhìn rộng hơn ra phía khán giả, đặc biệt nếu chúng ta cảm thấy họ đang phát cáu lên vì sao mà hàng người di chuyển chậm thế. Nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng phải biết được rằng một tầm nhìn quá hẹp có thể tạo ra nhiều khách hàng ở tâm trạng bực bội.

Chú ý cách diễn đạt và thời điểm thực hiện

Sau khi làm việc trên 20 năm với hàng ngàn nhà quản lý, khách hàng, cùng với các nhà cung cấp dịch vụ, chúng tôi tin rằng bạn có thể nói hầu như bất cứ chuyện gì với bất cứ ai nếu bạn chọn đúng từ ngữ và đúng lúc. Đây là nguyên tắc mang tính quyết định khi đối phó với những khách hàng đang bối rối. Chẳng hạn, hãy quan sát các nhân viên hàng không trên một chuyến bay: hiếm khi nào bạn nghe thấy họ ra lệnh cho hành khách của mình. Nhìn chung, họ thường nói: "Tôi cần..." hoặc "Chúng tôi cần..." và rồi họ nói ra những điều họ muốn, thay vì nói: "Ông/bà cần phải..." hoặc "Ông/bà phải...". Họ không muốn tạo ra những khách hàng tức giận đang bị giam hãm trong một không gian chật hẹp. Nói với khách hàng rằng: "Việc sẵn lòng ngồi yên (hoặc chờ đợi, hoặc...) của ông/bà

được đánh giá rất cao”, thậm chí cả khi họ không hề ngồi yên, là một phong cách diễn đạt dễ chịu và luôn mang lại kết quả mong muốn.

Hãy nghiên cứu cảm giác thoải mái của những người khi họ nghe những câu như: “Tôi có thể giúp ông/bà tốt hơn nếu... (bạn nên bỏ qua bước này, trước hết hãy trả lời một vài câu hỏi)”, “Ông/bà vui lòng giúp tôi hiểu những sự việc đã xảy ra theo từng bước một” và “Ông/bà có thể giúp tôi bằng cách nói chậm hơn một chút được không?”. Những câu nói này tạo ra một sức mạnh rất lớn trong việc chuyển những cảm xúc tiêu cực của một khách hàng khó chịu sang chiều hướng tích cực hơn là những câu như: “Này cô, nếu cô không làm như vậy, thì...”, “Thưa ông, tôi không thể giúp ông nếu ông không...”, “Thưa bà, bà cần phải...”, hoặc là “Thưa ông, ở đây chúng tôi có các quy trình, và chúng tôi buộc phải tuân theo”. Thật lý thú nếu bạn có quyền áp đặt khách hàng, đặc biệt khi hành vi của họ gây ra sự khó chịu. Thực sự là, bạn có những gì họ muốn, ít ra là ngay lúc đó. Nhưng hãy nhớ họ cũng có những thứ bạn muốn, cụ thể là sự thăm viếng liên tục của họ đến cửa hàng của bạn. Chúng tôi từng chứng kiến một số khách hàng khác và chính bản thân chúng tôi cũng từng bị “mắng” rằng: “Ông/bà nhầm rồi!”. Đó là một điều sỉ nhục đối với khách hàng.

Sau đây là một số cách bạn có thể sử dụng để làm khách hàng xa lánh bạn:

- **Cố đọc ý nghĩ của khách hàng:** “Ông/bà thật sự không thích màu (hoặc kích cỡ, hoặc kiểu) đó, phải không?”
- **Lên giọng kẻ cả với khách hàng:** “Chắc là ông/bà đã quên không cắm điện.”
- **Chơi trò “Không có gì!” với khách hàng**: “Ông nghĩ ông gặp chuyện không hay à? Mời người cuối cùng!”
- **Đổ lỗi cho khách hàng:** “Lẽ ra ông/bà phải biết rõ hơn mới phải...”

- **Đe dọa khách hàng:** “Vấn đề của ông/bà sẽ còn lớn hơn nếu ông/bà không...”
- **Tự ý đưa ra lời khuyên thiếu tế nhị:** “Chiếc quần này hẳn đã không bị bung chỉ sứt nút nếu ông/bà chịu giảm cân thêm một chút...”

Bạn nên hạn chế dùng từ “không” vì từ này làm bạn rất xa cách với khách hàng. Câu nói “Không, hôm nay chúng tôi không thể làm điều đó cho ông/bà” nghe có vẻ như một lời từ chối. Bạn thấy câu “Ngày mai chúng tôi mới có thể đáp ứng yêu cầu của ông/bà” thế nào? Câu nói “Không, điều đó là không thể được!” thì nghe quá trần trụi, còn câu “Hãy để chúng tôi xem lại các khả năng ...” cũng không hứa hẹn một sự tốt đẹp.

Bạn cũng cần loại bỏ những từ như “nhưng” và “tuy nhiên” ra khỏi vốn từ mà bạn sử dụng trong giao tiếp với khách hàng. Một khách hàng đang khó chịu sẽ chỉ nghe những lời nói theo theo sau từ nhưng và tuy nhiên chứ họ không nghe những từ đứng trước đó. Ví dụ, nếu bạn nói với một người: “Bà trông rất tuyệt, nhưng bà ăn mặc như vậy là quá cầu kỳ trong những dịp thế này”, thì tất cả những gì bà ấy nghe thấy chỉ là sự phê phán của bạn. Tương tự, khi bạn nói với khách hàng: “Tôi có thể làm điều này cho ông/bà, nhưng phải mất ba ngày mới xong!”, họ chỉ nhớ về sự chậm trễ và không quan tâm đến những gì bạn đang làm cho họ. Hãy điều chỉnh câu nói này theo hướng tích cực: “Chúng tôi sẵn sàng giúp đỡ ông/bà, và chuyện này sẽ mất không quá ba ngày đâu!”.

Một câu nói khác, hiếm khi làm hài lòng khách hàng, mà nhiều người thường sử dụng là: “Tôi sẽ cố gắng, nhưng tôi không hứa chắc”. Trước tiên, cố gắng chưa phải là thực hiện. Cố gắng chỉ là “thử” mà không có bất cứ bảo đảm nào rằng hành động đó sẽ được hoàn tất”. Các nhà cung cấp dịch vụ rất thường nói rằng: “Vâng, chúng tôi đã cố hết sức”. Tuy nhiên, khi nghe câu đó, khách hàng luôn nghi ngờ rằng họ chưa thực sự nỗ lực hết mình. Hãy trực tiếp hơn và khách hàng sẽ đánh giá cao điều đó. “Đây là điều tôi sẽ làm cho ông/bà“. Nhìn chung, một tuyên bố rõ ràng có giá trị bằng mười câu nói “Tôi sẽ cố gắng hết sức...”.

Nói “không” như thế nào để giữ được sự tin cậy?

Thật ra, nói “không” với một người nhưng vẫn giữ được tình bạn với họ là điều không khó. Khoa phân tích đối thoại (conversational analysis – CA) nêu ra một số quy luật căn bản về cách thức người ta thực hiện một cuộc đối thoại và xem xét tính tương tác giữa những người tham gia đối thoại. Một trong số những quy luật đó là “luân phiên”. Nếu một người nói từ đầu đến cuối thì đó không phải là một cuộc đối thoại.

Hãy tưởng tượng một người bạn mời bạn đi ăn trưa nhưng bạn không thể nhận lời vì bạn đang làm gấp một bản báo cáo. Đầu tiên bạn sẽ biểu lộ vẻ tiếc nuối ra mặt cùng một vài cử chỉ như thể bạn đang cố gắng thu xếp mọi việc để đi ăn cùng người bạn. (Thật ra, với những tín hiệu phi ngôn từ này, mọi người đều hiểu ngay rằng câu trả lời sắp tới của bạn là “không”.) Hành động này được tiếp theo bằng một câu tích cực hơn: “Tớ ước gì mình có thể đi ăn cùng cậu!”. Kế tiếp là một lời từ chối, thường được nói như một lời xin lỗi: “Cho tớ xin lỗi, thực sự là tớ không thể đi được”. Rồi đến một lời giải thích: “Thật không may là tớ có một báo cáo phải làm xong trước cuối giờ chiều nay”. Cuối cùng là một câu tích cực thường đi kèm một lời mời: “Thật tình tớ rất muốn đi. Hay là mình ăn trưa vào hôm khác trong tuần này nhé?”. Bạn thấy đấy, tình bạn của họ vẫn tốt đẹp. Nếu để ý, bạn sẽ thấy rằng mẫu đối thoại này mang tính toàn cầu, không phân biệt văn hóa hay ngôn ngữ.

Thay vì nói với khách hàng của chúng ta rằng: “Xin lỗi, tôi không thể”, tại sao bạn lại không áp dụng cách từ chối phổ biến khắp thế giới nói trên?

Bây giờ, giả sử công ty của bạn ở Hà Nội và một khách hàng ở Thành phố Hồ Chí Minh yêu cầu bạn giao một lô hàng vào ngày mai và bạn biết rõ rằng yêu cầu đó nằm ngoài khả năng của tất cả mọi người. Đầu tiên, bạn biểu lộ vẻ tiếc nuối hoặc phát ra một âm thanh thể hiện rằng bạn đã rất cố gắng. (Dĩ nhiên âm thanh này được thốt ra khi bạn đang giao tiếp với họ qua điện thoại.) Sau đó hãy nói một câu tích cực: “Tôi rất mong có thể giao hàng cho

ông/bà trước ngày mai, nhưng rất tiếc, điều đó là không thể “. Rồi đến lời giải thích: “Lô hàng này phải được đóng kiện và đưa ra Nội Bài để chuyển vào Tân Sơn Nhất, mà bây giờ đã là 6 giờ chiều. Kho hàng xuất tại Nội Bài đã đóng cửa mất rồi”. Và hãy nói một câu tích cực cuối cùng với một lời đề nghị kèm theo: “Thật sự tôi rất muốn giao hàng cho ông/bà càng sớm càng tốt. Tôi có thể thu xếp chuyện này để giao hàng vào ngay ngày tiếp theo được không? Như thế có kịp cho ông/bà không?”. Tôi tin rằng mối quan hệ sẽ vẫn duy trì được.

Chúng ta có nhiều cách giao tiếp rất tích cực đối với bạn bè, người thân, đồng nghiệp để giữ gìn mối quan hệ. Bạn hãy áp dụng những phương pháp đó đối với các khách hàng của bạn.

Thiết lập quan hệ cộng sự

Để chuyển hóa hoàn toàn thái độ thù địch của những khách hàng khó chịu, bạn phải biến họ trở thành người cộng tác với bạn. Một mối quan hệ cộng sự sẽ đặt bạn vào cùng bên với khách hàng của bạn trong nỗ lực chung để vượt qua trở ngại. Và, bạn hãy xem trở ngại là bất cứ điều gì ngăn cản sự hài lòng của khách hàng.

Ngôn ngữ được dùng để diễn đạt mối quan hệ cộng sự được áp dụng trong những ví dụ sau:

- “Hãy xem chúng ta sẽ cùng nhau làm được gì nào...”
- “Tôi biết ông/bà đang khó chịu, và tôi rất vui vì được làm việc với ông/bà để cùng giải quyết vấn đề này.”
- “Chúng ta hãy làm điều này...”
- “Ông/bà làm việc này ... còn tôi sẽ làm việc này...” Ngoài việc sử dụng đúng từ ngữ, bạn còn có thể kêu gọi những phương cách cộng tác khác nhau, bao gồm:
- **Điều tra:** “Chúng ta hãy tìm hiểu ngọn nguồn chuyện này.” “Chúng ta hãy thử hình dung như thế này.”

- **Tư vấn:** "Đây là điều tốt nhất chúng ta có thể làm." "Chúng ta có thể tiếp cận điều này theo một vài phương cách."
- **Hội ý hoặc lắng nghe**: "Hãy kể cho tôi nghe chuyện gì đã xảy ra. Tôi rất muốn biết điều đó."
- **Phân tích:** "Đây là cách chúng ta tiến hành – từng bước một." "Chúng ta hãy nghiên cứu theo thứ tự."
- **Tái xác nhận**: "Tôi hiểu như thế có đúng không? Tôi đã hiểu hết câu chuyện chưa?"

Hình thành một mối quan hệ cộng tác đòi hỏi bạn không được chuyển giao khách hàng cho nhân viên dịch vụ khác trừ khi đó là chuyện tuyệt đối cần thiết. Trong trường hợp phải chuyển giao khách hàng, hãy bảo đảm với họ rằng bạn sẽ trở lại với họ để kiểm tra xem mọi thứ được xử lý có mang lại sự hài lòng cho họ không. Khách hàng sợ rằng họ sắp bị chuyển từ người này sang người khác, mỗi lần lại phải giải thích câu chuyện của họ. Hầu hết mọi người đều đã hơn một lần trải qua kinh nghiệm đó. Hãy nói tên bạn cho những khách hàng đang gặp sự cố để họ biết rằng bạn không có ý lảng tránh họ. Nếu bạn nói chuyện với khách hàng qua điện thoại, hãy sử dụng một cuộc "chuyển giao nhẹ nhàng"; hãy giữ điện thoại và nói chuyện với họ cho tới khi khách hàng được kết nối thông suốt với người thay thế bạn. Bạn cũng có thể hỏi xin số điện thoại của khách hàng để gọi lại họ những khi đường dây của bạn bị cắt ngang. Sự cố này xảy ra thường xuyên hơn phần nhiều chúng ta nghĩ.

Ngày nay nhiều nhu cầu của khách hàng phức tạp đến nỗi chúng không dễ gì được đáp ứng bằng một cách thức đơn giản như khi mua một món hàng trên kệ. Khách hàng đòi hỏi phải có những sản phẩm và các giải pháp đáp ứng đúng nhu cầu của họ. Chúng ta không chỉ mua tuốc-nơ-vít hoặc những viên pin thông thường, mà chúng ta cần mua đúng loại tuốcnơ- vít và đúng cỡ pin. Thông tin mà khách hàng giữ trong đầu họ chính là phần thiết yếu mà bạn cần tìm hiểu để đáp ứng nhu cầu của họ. Nếu khách hàng cảm thấy họ thuộc về mối quan hệ cộng sự với bạn, nhiều khả năng là họ sẵn sàng nói ra những thông tin thiết yếu giúp bạn làm cho họ

hài lòng. Đây là một quan hệ cộng sự dẫn đến những cảm giác tích cực trên cả hai mặt.

Nếu khách hàng của bạn không rõ lắm về những gì họ nắm được, thì bạn hãy nhận trách nhiệm và bảo đảm rằng họ sẽ được cung cấp những thông tin chính xác. Một người bạn đã nói với chúng tôi rằng trước khi con gái bà xuất viện sau khi sinh, người ta đã đề nghị cô ấy xem một bộ phim video dài một tiếng đồng hồ về việc chăm sóc trẻ sơ sinh đúng cách thức. Trong đó có những lời khuyên như: "Đừng cho trẻ uống sữa thông thường bán ở các tiệm tạp hóa. Và, không cho chúng ăn khoai tây chiên hoặc Gà McNuggets". Người bạn của chúng tôi vô cùng kinh ngạc với những thông tin hết sức căn bản và rõ ràng như thế lại được mang ra dạy cho những bà mẹ mới sinh con. Nhưng các y tá bệnh viện xác nhận với bà rằng cũng có một vài bà mẹ trẻ nói: "Ơ này, ông nội tôi cũng ăn Gà McNuggets nhưng ông ấy có cái răng nào đâu? Tại sao thằng nhóc nhà tôi lại không được ăn nhỉ?"

Tạo sự thân mật

Nếu mục tiêu của bạn chỉ là xử lý những lời phàn nàn thì có lẽ một phương pháp tiếp cận khách quan và vô tư vẫn có tác dụng. Nhưng nếu bạn quan tâm đến việc chuyển hóa một khách hàng khó chịu thành người cộng sự thì bạn phải biểu lộ được điều gì đó riêng tư hơn. Hãy làm cho khách hàng của bạn biết rằng có một người bằng xương bằng thịt đang đứng trước mặt họ và cố gắng hết sức để giúp đỡ họ. Với tư cách cá nhân, hãy lưu ý nhiều hơn đến những khách hàng khó chịu. Nhiều khi chỉ một sự lưu tâm nhỏ cũng đủ làm một người đang giận dữ dịu hẳn xuống vì cơn giận của họ một phần bị thúc đẩy bởi ý muốn nhận được sự quan tâm.

Một kỹ thuật hiệu quả nhưng thường bị bỏ qua là gọi tên khách hàng. Những cách xưng hô bâng quơ như Quý Ông, Quý Bà, hoặc Quý Cô khiến một số người nổi điên. Gọi khách hàng bằng tên của họ là một việc quá dễ dàng. Nếu họ không muốn nói tên của họ với bạn, hãy hỏi họ xem bạn nên gọi họ như thế nào. Hãy giải thích với

họ rằng bạn không muốn làm họ khó chịu bằng những cách xưng hô lạnh lùng vô cảm.

Hãy tự giới thiệu tên họ của bạn hay trao danh thiếp cho khách hàng của bạn. Một khi khách hàng biết tên bạn, họ sẽ cảm thấy không có gì phải giấu nữa. Họ sẽ cảm thấy mọi chuyện nằm trong tầm kiểm soát hơn vì bây giờ họ đã có một người để liên hệ khi cần thiết. Cũng vậy, nếu họ biết tên bạn và bạn biết tên họ, các bạn không còn là những người hoàn toàn xa lạ với nhau nữa. Chúng ta không hình thành nên những quan hệ cộng sự với những tổ chức hoặc những cỗ máy; mà chúng ta thiết lập mối quan hệ cộng sự giữa con người với con người.

Nếu khách hàng nói một điều gì đó hạ thấp bạn và bạn cảm thấy bị tổn thương, họ cứ việc nói. Nếu bạn không biết phải làm gì tiếp theo, hãy thú thật: "Tôi đang rất bối rối đây. Tôi chưa biết phải làm gì, nhưng tôi sẽ tìm ra cách". Ít nhất khách hàng cũng có cơ hội nhìn thấy rằng họ đang thương lượng với một con người chứ không phải là một cỗ máy mà họ tự cho rằng mình có quyền đấm đá và quấy rối. Khách hàng không kỳ vọng rằng bạn là người biết hết mọi thứ, nhưng họ muốn nhìn thấy ưu tiên số một của bạn là giúp đỡ họ.

Nếu bạn cần phải xin lỗi khách hàng, hãy làm điều đó bằng tất cả tâm trí của bạn. Nhiều nhân viên chăm sóc khách hàng nói "Xin lỗi" bằng một giọng mà khách hàng biết rõ là họ không hề có ý "hối lỗi" gì cả. Đó là một chuỗi hành động "xin lỗi" chiếu lệ phản ánh những nghi thức xã hội cực thấp. Hãy cho khách hàng thấy bạn thất vọng như thế nào khi công ty làm họ thất vọng và cơ hội phục vụ họ trong tương lai dường như đang tuột khỏi tay bạn. (Tuy nhiên, bạn cũng nên mời họ tiếp tục giữ mối quan hệ kinh doanh với bạn. Bạn có thể nói rằng: "Tôi biết chúng tôi đã thất bại lần này. Tôi thành thật mong ông/bà sẽ cho chúng tôi cơ hội phục vụ ông/bà một lần nữa trong tương lai. Đối với cá nhân tôi, điều đó có ý nghĩa rất lớn. Tôi biết chắc chắn tình huống ngày hôm nay không phải là cung cách phục vụ thông thường của chúng tôi".)

Để thực sự phục vụ khách hàng chu đáo, bạn câ`n có một thái độ thể hiện rõ thiện chí sẵn sàng đáp ứng nhu câ`u của họ, bạn câ`n chứng tỏ ră`ng công ty của bạn có đủ năng lực thực hiện việc này cho họ, và đô´i với những gì có thể làm được, bạn sẽ làm đê´n mức tô´i đa. Đây là một thái độ nhă´m đê´n khách hàng, chứ không phải nhă´m đê´n sản phẩm hoặc công ty. Nê´u bạn duy trì được sự tiê´p xúc với khách hàng bă`ng chính con người của bạn, bạn sẽ có một cơ hội tô´t hơn để nhớ ră`ng những khách hàng đang bực bội, đang đau khổ này cũng là những con người đang bị trái ý và bâ´n loạn. Có lẽ họ cũng đang thử một kỹ thuật “bă´t nạt” người đang đứng ngay trước mặt họ, những người trong quá khứ từng hỗ trợ họ. Trong những hoàn cảnh khác, có lẽ họ cũng là những con người râ´t dễ thương, có điê`u bạn vừa gặp họ đúng thời điểm họ không có tâm trạng tô´t mà thôi.

Lời khuyên bổ sung cho các nhà quản lý

Một sô´ vâ´n đê` cụ thể của khách hàng có thể được xử lý tô´t nhâ´t bởi một nhóm nhân viên được đào tạo đặc biệt. Nê´u nhân viên tiê´p xúc trực tiê´p với khách hàng câ`n phải chuyển khách hàng đê´n những người khác từng được đào tạo để xử lý một sô´ vâ´n đê` nhâ´t định, bạn phải bảo đảm ră`ng khách hàng không cảm thâ´y bị chuyển đi vòng quanh khă´p công ty của bạn.

Nhân viên của bạn có thể giải thích với khách hàng ră`ng: “Tôi có thể hiểu được tại sao ông/bà khó chịu; ở vào trường hợp này, tôi cũng sẽ như vậy. May mă´n là chúng tôi có một nhóm chuyên gia chuyên xử lý chính xác những sự cô´ như thê´ này. Tôi sẽ chuyển ông/bà đê´n đó ngay. Nê´u vì bâ´t cứ lý do gì mà ông/bà bị đứt kê´t nô´i, thì đây là sô´ điện thoại trực tiê´p để liên lạc với người có thể giúp đỡ ông/bà”.

Đôi khi khách hàng khăng khăng muô´n đòi gặp người quản lý bởi vì họ không thỏa mãn với những câu trả lời từ nhân viên trợ giúp họ lúc đâ`u. Nê´u bạn từng rơi vào tình huô´ng này và quyê´t định hỗ trợ khách hàng trái với những gì nhân viên của bạn đã nói, hãy râ´t thận trọng vê` cách diễn tả ngôn từ của mình. Hãy khen ngợi và hỗ trợ nhân viên của bạn trước mặt khách hàng và giải thích ră`ng có

một sự hiểu lầm gì đó mà bạn cần kiểm tra lại với nhân viên. Là một quản lý, bây giờ bạn đang thương lượng với khách hàng nội bộ (nhân viên của bạn) và khách hàng bên ngoài, và bạn phải làm hài lòng cả hai bên. Bạn nên lường trước và làm hài hòa vấn đề chung này bằng cách thảo luận với nhân viên của bạn cách thức bạn sẽ xử lý các tình huống này trước khi chúng xảy ra.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Thông thường và trong những hoàn cảnh nào khách hàng của bạn trở nên vô cùng tức giận?
- Bạn sẽ chọn cách ứng xử như thế nào trước những khách hàng rõ ràng đang rất khó chịu? Làm thế nào để bạn không có thành kiến cá nhân đối với những khách hàng đang phàn nàn?
- Bạn phản ứng như thế nào trước chuỗi hành động tức giận khi tiếp xúc với những khách hàng có thái độ chống đối? Bạn sẽ hỏi những câu hỏi nào đối với những khách hàng đang nóng giận?
- Khi hỗ trợ một khách hàng tại quầy tiếp tân, bạn xin mạn phép giải quyết sự vụ đó với những người còn lại đang xếp hàng trước mặt bạn như thế nào?
- Bạn dùng ngôn từ nào để biến khách hàng thành cộng sự của bạn chứ không xa lánh bạn?
- Bạn sử dụng mối liên kết cá nhân như thế nào khi tiếp xúc với những khách hàng đang nóng giận?

~ 9 ~

TÂ´T CẢ ĐÊ`U NĂ`M TRONG NGÔN TỪ CỦA BẠN

Hô`i âm thư phàn nàn của khách hàng

Khi gặp một dịch vụ tô`i tệ, khách hàng thường đe dọa ră`ng họ sẽ viê´t thư khiê´u nại. Nhưng viê´t thư không phải là một công việc không tô´n kém. Muô´n viê´t thư khiê´u nại, khách hàng câ`n có giâ´y, bút, bao thư, tem – hoặc máy tính – và cả các chứng cớ. Tùy thuộc vào việc họ viê´t nhanh hay chậm, công việc này mâ´t từ 10 đê´n 30 phút. Những người muô´n nêu nhiê`u chi tiê´t khi viê´t thư đã nói với chúng tôi ră`ng có lúc họ phải bỏ ra đê´n hàng giờ mới viê´t xong một lá thư khiê´u nại. Đôi khi, họ còn phải vào trang Web để nhập những ý kiê´n của họ theo định dạng mà công ty yêu câ`u. Cả hai tác giả cuô´n sách này từng khiê´u nại trên những trang Web và đã gặp nhiê`u tình huô´ng như màn hình hiển thị một thông báo lỗi buộc phải bă´t đâ`u lại các thao tác, mà không phải chỉ một lâ`n. Sau khi bạn làm như vậy vài ba lượt, bạn sẽ cảm thâ´y mình giô´ng như anh chàng Charlie Brown trong phim Peanuts đang náo nức chờ một trận bóng đá nhưng rô`i một lâ`n nữa Lucy lại bật sang kênh khác – ngay ở phút cuô´i cùng.

Mike Eskew, CEO của hãng phát chuyển nhanh UPS nói ră`ng tạo khoảng cách với khách hàng là điê`u quá dễ dàng.

Nhưng với tư cách cá nhân, ông thường viê´t thư tay hô`i âm cho từng lá thư được gởi đê´n đích danh ông. Ông nói: “Nê´u bạn không dành thời giờ để làm những điê`u như thê´, công ty của bạn sẽ trở thành một cỗ máy”. Bạn tưởng tượng xem!

Thư khiếu nại:

Một dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm

Các công ty có thể chắc chắn rằng vào lúc khách hàng chuẩn bị viết thư, ít nhất một trong những tình huống sau đây sẽ diễn ra:

- **Khách hàng không thực hiện được ý định.** Hoàn thành một lá thư cần nhiều nỗ lực. Nhiều người nói họ sẽ viết một bức thư khiếu nại, nhưng thực tế, ít có ai thực hiện được.
- **Khách hàng không hài lòng với kết quả từ những khiếu nại bằng lời nói**. Đối với nhiều người, viết thư khiếu nại là giải pháp cuối cùng sau khi họ đã cố giải quyết tình huống bằng các cuộc giao tiếp trực tiếp khác nhưng không thành.
- **Khách hàng đang lập hồ sơ vì họ muốn giải quyết vụ việc bằng con đường pháp lý.** Nếu chuyện nghiêm trọng xảy ra và khách hàng có ý định đưa ra kiện tụng, họ có thể tìm ra những bằng cớ về mặt giấy tờ để chứng minh rằng họ đã cho công ty cơ hội để sửa chữa những vấn đề họ đã khiếu nại.
- **Khách hàng không thể tìm được một người nào để than phiền trực tiếp.** Nếu được cho một cơ hội, hầu hết khách hàng đều thích nói trực tiếp với một người nào đó hơn. Nếu nhân viên dịch vụ chăm sóc khách hàng không sẵn sàng phục vụ hay khách hàng không biết phải than phiền như thế nào hoặc với ai, họ sẽ sử dụng đến biện pháp viết thư.
- **Khách hàng cảm thấy không thoải mái khi khiếu nại trực diện.** Những khách hàng này có thể thấy việc viết thư là một cách than phiền dễ chịu hơn.
- **Khách hàng có những lý do cá nhân nào đó giải thích tại sao họ không thể hoặc không muốn than phiền sớm hơn.** Có lẽ tại thời điểm xảy ra sự cố, khách hàng đang vội hoặc đang cùng đi với những đứa trẻ đang mệt. Hoặc có trường hợp một số khách hàng có thể bị khiếm khuyết về các kỹ năng diễn đạt, nên đôi khi đứng trước nơi đông người, họ có thể lúng túng.

- **Cuối cùng, có thể khách hàng được khuyến khích viết thư khiếu nại.** Đôi khi các nhà cung cấp dịch vụ đề nghị khách hàng viết thư. Trong một số trường hợp, thậm chí họ còn bảo khách hàng rằng chỉ có cách này thì lời than phiền của họ mới được chú ý. Một lần nữa, về phía khách hàng những lời phàn nàn được viết ra tiêu biểu cho những nỗ lực hơn mức bình thường, vì thế, trừ phi có sự tiếp thêm sinh lực cho họ, bằng không họ cũng chẳng muốn chuốc lấy phiền phức vào mình.

Rõ ràng là để viết ra một thư phàn nàn, người viết phải có rất nhiều lý do khác nhau. Vì thế, trả lời thư theo kiểu phản hồi chung chung là một sai lầm nghiêm trọng.

Phản hồi thư khiếu nại như thế nào?

Kết quả từ việc nghiên cứu các phản hồi của công ty đối với thư khiếu nại liên tục chỉ ra rằng có một cơ hội rất lớn để cải thiện các mối quan hệ khách hàng. Trong thập niên 1970, có từ 21-45% thư phàn nàn không hề nhận được hồi âm. Và từ 40- 72% khách hàng không hài lòng với những phản hồi mà họ nhận được! Ngoài ra, các công ty phải mất từ hai tuần đến một tháng để trả lời thư của khách hàng.

Tình hình có khá hơn trong thập niên 1990 hay không?

Trong một cuộc khảo sát năm 1994 trên 300 bức thư gồm cả khiếu nại lẫn khen ngợi được gởi đến các công ty khác nhau trong ngành hàng không, khách sạn, nhà hàng, ngân hàng, dịch vụ thẻ tín dụng, các cửa hàng mua bán xe hơi và các đại lý cho thuê xe, chỉ 41% khách hàng được một hồi âm. Thật ngạc nhiên là lĩnh vực ngân hàng đạt tỷ lệ trả lời thư gần như hoàn hảo, tiếp theo là đại lý cho thuê xe và ngành kinh doanh khách sạn. Lĩnh vực nhà hàng, dịch vụ thẻ tín dụng và cửa hàng mua bán xe hơi không hề trả lời một lá thư nào trong số 300 thư được khảo sát! Thời gian trung bình cho một thư trả lời là khoảng 20 ngày. Những số liệu này không thay đổi mấy trong khoảng thời gian từ cuối những năm 1990 đến thập niên 2000. Một nghiên cứu vào năm 1998 đã ghi nhận rằng trên 50%

khách hàng trong thời kỳ này cho rằng mọi thứ người ta làm với mục đích chăm sóc “thượng đế” đều là bất công.

Một nghiên cứu vào năm 2004 về tình hình trả lời thư khiếu nại đã công bố một tỷ lệ phản hồi ở mức thấp hơn 50%. Cuộc nghiên cứu này cũng kết luận rằng khách hàng luôn mong mỏi khiếu nại của họ được hồi âm. Thật vậy, cuộc khảo sát được tiến hành bởi Customer Connection, một Chi nhánh của Văn phòng Khiếu nại của Người Tiêu dùng, phát hiện rằng ngay cả “những lời phàn nàn gây thiệt hại lớn nhất” cũng không được hồi âm. Việc ứng xử yếu kém như thế làm phát sinh những cảm giác tiêu cực lớn hơn nơi khách hàng: “Tôi cảm thấy còn hơn cả tồi tệ... Họ đã vứt bỏ mọi trách nhiệm... Tôi sẽ không bao giờ mua hàng của họ thêm một lần nào nữa và tôi sẽ nói với mọi người tôi quen biết đừng bao giờ mua bán gì với họ!”. Nói chung, khách hàng không kỳ vọng bạn phải dời núi lấp bể vì họ, nhưng họ không thích bị đối xử xa cách hay lạnh nhạt. Họ muốn nhận được một phản hồi đúng thời điểm, và họ muốn có ai đó đứng ra thừa nhận vấn đề chứ không né tránh trách nhiệm.

Một số ngành kinh doanh nhận nhiều thư phàn nàn hơn những ngành nghề khác. Chẳng hạn như khách sạn nhận nhiều thư hơn cửa hàng bán lẻ. Có lẽ vì các khách sạn khuyến khích khách viết phản hồi vào những mẫu in sẵn có thể dễ dàng gởi lại tại quầy tiếp tân và trong lĩnh vực kinh doanh điển hình này, khách hàng có nhiều thời gian viết thư đang lúc ngồi trong phòng trọ hơn là đối với các ngành khác, vốn chỉ có thể viết được sau khi đã về đến nhà. Riêng các công ty đã phát triển được nhiều mối quan hệ khách hàng thân thiết cũng có khuynh hướng nhận nhiều thư hơn. Nhưng chung quy lại, đối với hầu hết mọi người, viết một bức thư lúc nào cũng cần nhiều nỗ lực hơn là phàn nàn trực tiếp.

Nếu một công ty đơn thuần chỉ gởi lại một bức thư theo mẫu sẵn để cảm ơn khách hàng vì đã gởi lời phàn nàn đến công ty, thì khách hàng sẽ hài lòng nhưng chỉ ở một mức độ rất thấp – trừ phi trong thư bạn thông báo rằng những vấn đề của họ đã được giải quyết rồi. Khách hàng luôn kỳ vọng một phản hồi với những chi tiết cụ thể cho những lời than phiền của họ. Ngoài ra, nếu công ty xem thư khiếu nại của khách hàng là chuyện nghiêm túc và phản ánh sự

nghiêm túc đó trong phản hồi của họ thì khách hàng sẽ đánh giá cao thái độ phục vụ của công ty. Khi viết thư khiếu nại, khách hàng đã mang tâm trạng khó chịu, nhưng nếu thư hồi âm của bạn không làm họ hài lòng, thì cảm giác tiêu cực của họ càng lớn hơn. Vì thế, khi nhân viên đại diện công ty viết thư hồi âm cho khách hàng, họ cần có thời gian để suy nghĩ và hành động thấu đáo nhằm khôi phục lòng tin tốt nhất nơi khách hàng, bằng không, bạn có thể đánh mất khách hàng lần thứ hai.

Trong rất nhiều trường hợp, những người viết thư là những khách hàng trung thành có ý muốn cho công ty một cơ hội để cải thiện mọi chuyện. Dựa trên các khảo sát khách hàng của mình, TARP cho biết từ 55-70% những người viết thư phàn nàn sẽ tiếp tục là khách hàng của bạn nếu họ nhận được một hồi âm nhanh chóng (trong vòng hai tuần). Nếu hồi âm mà họ nhận được vừa nhanh vừa khiến họ thỏa mãn, thì 90% trong số những người này sẽ vẫn là khách hàng của bạn. Vậy, 10% những người còn lại sẽ thế nào? Bạn cần nhớ một điều quan trọng là không một chiến lược hoặc kỹ thuật nào có thể giữ được 100% khách hàng của bạn cả.

Sự nhanh chóng là yếu tố mang lại chiến thắng

Khi công ty nhận một thư phàn nàn, họ phải nhanh chóng thông báo cho khách hàng đó ngay lập tức. (Nếu bạn không có gì khác, thì chỉ riêng sự nhanh chóng của bạn thôi cũng đủ làm cho bạn nổi bật hơn các đối thủ.) Nếu khiếu nại không thể được giải quyết ngay, chúng tôi khuyên rằng chỉ trong vòng hai ngày kể từ ngày nhận thư, bạn nên gởi một hồi âm sơ bộ xác nhận rằng công ty đã nhận được thư khiếu nại của khách hàng và đang xúc tiến việc giải quyết vụ việc của họ trong vòng không quá hai tuần. Hai tuần là khoảng thời gian hợp lý để công ty làm rõ mọi việc, và để khách hàng không cảm thấy trì trệ quá. Thư hồi âm cần phải riêng tư và thể hiện sự nhiệt tình, và công ty nên chỉ định một người ký tên vào đó.

Hồi âm sơ bộ cũng có thể được thực hiện qua điện thoại. Nếu bạn điện thoại cho người vừa gởi cho bạn thư khiếu nại, hãy sử dụng Công thức Quà tặng. Hãy cảm ơn họ và nhấn mạnh lý do vì sao bức thư đó được đánh giá cao, rồi đại diện công ty xin lỗi họ. Nếu khách hàng là người phạm sai lầm, bạn hãy tự nhủ rằng công ty không mất gì cả khi bạn xin lỗi. Sự thấu cảm, mà cơ bản là việc chăm chú lắng nghe, không tốn kém gì đáng kể. Sau đó, bạn hãy cam kết rằng sẽ có chuyển biến trong vòng hai tuần nữa và rồi hãy xin bất cứ thông tin gì bạn cần để giải quyết vấn đề. Phần lớn các thư phàn nàn đều chưa hoàn chỉnh hoặc không rõ ràng. Khách hàng sẽ sẵn lòng cung cấp thêm thông tin về điểm này. Thực tế, họ sẽ cảm thấy được tôn lên khi có người bỏ thì giờ và chịu khó gọi điện cho họ. John Goodman, Phó Chủ tịch TARP Toàn cầu, nói rằng chi phí xử lý thư khiếu nại gởi đến công ty bằng cách phản hồi qua điện thoại thực sự thấp hơn nhiều so với thư thường hay thư điện tử, và lại nhanh hơn. Goodman nói rằng "ở một công ty công nghệ cao, một thư điện tử phức hợp [chẳng hạn như thư điện tử thảo luận về các sự cố kỹ thuật hoặc đối phó với nhiều khách hàng] có chi phí đắt gấp năm lần chi phí xử lý sự cố đó qua điện thoại".

Phản hồi nhận được qua trang Web

Tại Mỹ, kể từ năm 2006, 88% người Mỹ có địa chỉ thư điện tử (email) và 147 triệu người Mỹ[14] sử dụng thư điện tử hàng ngày. Từ năm 2007, trên thế giới có 1,2 tỷ người sử dụng thư điện tử, hay nói cách khác, cứ sáu người thì có một người sử dụng thư điện tử. Khoảng 183 tỷ thư điện tử được gởi đi mỗi ngày, trong số đó, các tác giả cuốn sách này cùng với những người còn lại phải nhận 182 tỷ thư điện tử vô bổ – hoặc chí ít cũng có thể cho là như thế.

Khách hàng thích thư điện tử do tính dễ sử dụng và tốc độ chuyển thư gần như tức thì. Hầu như cùng lúc, khách hàng luôn nhận được một thư trả lời tự động cho biết công ty đã nhận được thư điện tử của họ kèm thông báo khi nào họ có thể hy vọng nhận được hồi âm. Tuy nhiên, ngay cả thư trả lời tự động cũng cần phải diễn đạt sao cho phù hợp. Vài năm trước đây, hãng Gap thường gởi đi một thư trả lời tự

động có nội dung: "Trong khi chúng tôi chưa thể gởi lại cho quý vị một thư riêng, chúng tôi thật sự đánh giá cao thông tin của quý vị". Nội dung trả lời đó đã không mang lại sự hài lòng hoặc là cảm giác gắn bó. Hai nhà nghiên cứu khiếu nại khách hàng qua thư điện tử Judy Strauss và Donna Hill phát hiện rằng 47% trong số các công ty nằm trong nghiên cứu của họ tạo được sự hài lòng của khách hàng cao hơn nhờ có những thư điện tử hồi âm tương xứng với thư khiếu nại của khách hàng. Họ còn thấy rằng những điều đơn giản lại làm nên sự khác biệt, đó là hồi âm nhanh chóng, cụ thể, và có chữ ký của một con người thực.

Một nghiên cứu khác nêu rõ: "Dưới góc độ một chiến lược tiếp thị mang tính phòng ngự, việc quản lý khiếu nại khách hàng ngày nay được xem là một công cụ có sức cạnh tranh tuyệt hảo trong thương mại điện tử. Quản lý lời phàn nàn một cách nghiêm túc sẽ tác động đến chất lượng sản phẩm/dịch vụ, thiết kế của trang Web, và các chính sách vận hành... Những yếu tố này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự khôi phục quan hệ kinh doanh và lòng trung thành của khách hàng. Các khách hàng trực tuyến lúc nào cũng phải đương đầu với những thách thức về công nghệ khi mua hàng, vì họ thường không được sự giúp đỡ nào về mặt con người từ các công ty bán lẻ qua mạng. Nhiều khách hàng chán nản bỏ dở nửa chừng và đơn giản nhắp chuột vào một trang Web khác. Không những công ty mất cơ hội bán hàng mà còn có khả năng mất đi vị khách hàng đó và cũng không có thông tin gì về nguyên nhân gây ra sự mất mát này. Vì lý do này, có được sự phản hồi nhanh chóng dưới hình thức những lời phàn nàn là cực kỳ quý giá.

Các doanh nghiệp bị bỏ mặc mà không hề nhận được một loại phản hồi nào khả dĩ giúp họ sửa chữa hoặc thiết kế lại trang Web của họ vì họ không thu thập được thông tin chi tiết và chính xác về những gì đang vận hành và tại sao nó lại vận hành như vậy, và ngược lại. Bạn có thể kiểm tra xem khách hàng đánh giá như thế nào về đủ các loại trang mua sắm trực tuyến trên trang Web BizRate.com. BizRate dường như thu hút những đánh giá của người tiêu dùng cao đến mức vượt quá mong đợi. Các nhà nghiên cứu kinh điển ước tính rằng chỉ có khoảng 36% khách hàng thỏa mãn với các kinh nghiệm mua sắm trực tuyến của họ.

Một nghiên cứu vào năm 2003 cho thấy, trong các ngành kinh doanh cần phải thể hiện lòng hiếu khách, sự hài lòng và ý định tiếp tục mua hàng có liên quan trực tiếp đến việc công ty phản hồi các khiếu nại bằng thư điện tử nhanh hay chậm. Người chịu trách nhiệm quản lý trang Web của Công ty Ford Motor, Thomas Weber, đã mô tả thư điện tử là một phương tiện truyền đạt thông tin rất nhanh và mạnh. Mười hai năm về trước, Weber nói rằng: "Một số những người này có thể ung dung ngồi ngay tại máy tính của mình để chờ một bức thư điện tử được gởi trở lại". Niềm mong đợi đó chỉ gia tăng trong thập niên gần đây nhất với các công cụ trò chuyện qua máy tính tạo nên một đòi hỏi về tính tức thì. Trong nghiên cứu của Strauss và Hill, thậm chí chưa đầy một nửa khách hàng nhận được hồi âm cho những khiếu nại bằng thư điện tử của mình, và chưa đến 30% khách hàng nhận được thư trả lời trong vòng 24 giờ. Nếu người ta đang ngồi cạnh những chiếc máy tính của họ để chờ một bức thư hồi âm, chúng tôi mong sao họ đã chuẩn bị sẵn thức ăn và thức uống bên mình.

Strauss và Hill nhận thấy rằng sự hồi âm bằng thư điện tử mang tính chất riêng tư ít hơn so với những bức thư viết trên giấy. Không hơn 55% thư điện tử gọi khách hàng bằng tên và khoảng 57% bức thư có nêu tên nhân viên xử lý vụ việc.

Khoảng hơn một nửa có đưa ra một lời xin lỗi, và chỉ 35% thư có giải thích tại sao vấn đề xảy ra. Các công ty không hề có ý định tận dụng cơ hội này để củng cố lợi ích của sản phẩm hay dịch vụ. Chỉ hơn 1/4 có tặng quà cho khách hàng vì những phiền phức họ phải chịu. Một thành viên của nhóm nghiên cứu đã nhận được hai bức thư điện tử giống hệt nhau từ hai nhân viên đại diện khác nhau của một công ty, cái này đến trễ hơn cái kia gần ba tuần. Cả hai đều tặng cho người này coupon nhưng với số tiền khác nhau. Điều đó làm người nhận hoang mang không hiểu vì sao.

Dưới đây là một số lời khuyên dành cho những công ty muốn liên lạc với khách hàng của mình qua thư điện tử:

- Đừng giao tiếp bằng thư điện tử nếu bạn không có ý định hồi âm.

- Hãy bảo đảm rằng bất kỳ một thư điện tử nào gởi đến công ty cũng phải được chuyển đến những phòng ban thích hợp để giải quyết chính xác và kịp thời.
- Trong trang Web của bạn, hãy thiết kế một trình đơn thể hiện các phòng ban và đề nghị khách hàng chọn chính xác loại phàn nàn nào họ đang gởi, để thư điện tử của họ có thể được chuyển đến đúng phòng ban.
- Hãy bảo đảm rằng bạn đã bố trí nhân viên thích hợp để hồi âm đúng lúc.
- Hãy xem xét cẩn thận các thư hồi âm tự động của bạn (có thể được gởi đi ngay lập tức sau khi nhận thư điện tử của khách hàng).
- Hãy bảo đảm rằng bạn đã thể hiện lòng mong muốn trả lời cho khách hàng sau một thời gian cụ thể.
- Hãy thiết kế sao cho những thư hồi âm này càng được cá nhân hóa càng tốt – ít nhất là nêu đúng tên khách hàng, đúng giới tính và nếu bạn không chắc, thì hãy xin lỗi và nói thêm rằng hy vọng bạn gọi họ như vậy là đúng.
- Luôn đề cập đến vấn đề cụ thể khách hàng đang gặp phải.
- Qua cách diễn đạt, hãy biểu lộ sao cho khách hàng hiểu rằng bạn rất biết ơn vì đã nhận được thông tin của họ.
- Hãy cân nhắc đến một số kiểu bù đắp cho khách hàng, chẳng hạn như coupon.
- Hãy quảng bá cho khách hàng biết về chất lượng thương hiệu hoặc sản phẩm của bạn.
- Hãy thiết kế một hàng chữ đặc trưng đặt bên dưới chữ ký của bạn bao gồm địa chỉ trang Web và số điện thoại miễn phí của công ty.
- Cuối cùng, xin hãy nhớ rằng bất cứ thư hồi âm điện tử nào bạn gởi đi đều có thể dễ dàng được chuyển đến hàng trăm hoặc

hàng ngàn người khác trên khắp thế giới ngay lập tức. Vậy, bạn đừng bao giờ viết thư hồi âm kèm theo sự tức giận.

Đôi khi việc hít thở sâu trước khi hồi âm là một ý tưởng đúng đắn. Hãy xem xét một ví dụ về những bức thư điện tử mới được đăng trên tờ báo quốc gia New Zealand. Một đoạn trích ngắn từ bức thư điện tử này có thể giúp bạn cảm nhận được mức độ gay gắt trong cuộc tranh cãi. Câu chuyện diễn ra thế này:

Một nhân viên của một công ty bất động sản được giao tổ chức một buổi tiệc cho toàn công ty. Cô đã viết một loạt thư điện tử gởi đến các công ty cung cấp thực phẩm đã chế biến sẵn, một người chủ trong số các công ty này (có lẽ đã làm việc quá sức vào đúng thời điểm này trong năm) đã nổi giận và nguyền rủa khách hàng vì những câu hỏi ngớ ngẩn của cô, thư chứa đầy những lỗi đánh máy và một lời đe dọa sẽ không sử dụng dịch vụ của công ty bất động sản này để đăng ngôi nhà mà bà nói rằng mình định bán.

> Bản thân tôi không có thì giờ mà cũng không có sở thích ngồi bên máy tính cả ngày để trao đổi thư điện tử qua lại liên tục với cô. Xin vui lòng xác nhận việc đặt tiệc của cô trước 9 giờ sáng nay, bằng không tôi sẽ cho rằng việc đặt tiệc này không còn được yêu cầu với MỨC GIÁ LÀ 9 ĐÔ-LA CHO MỘT KHẨU PHẦN. (nếu đặt trễ thì không được chọn đùi gà quay mà phải là bánh gà kiểu Thái hoặc gà sa-tế nhỏ) VÀ TÔI CÓ THỂ ĐỀ NGHỊ CÔ TỰ LO PHẦN DÂU TÂY CỦA CÔ.

Khách hàng đã hồi âm và nói rằng đây là một bức thư điện tử bất lịch sự nhất trong những bức thư cô từng nhận được từ trước tới nay và cô sẽ không sử dụng dịch vụ của công ty này nữa. Ngay sau bức thư đó, người cung cấp thực phẩm liền công kích một cách toàn diện, một lần nữa lại đầy những lỗi chính tả.

> Hãy sống ở thế giới thực đi, thưa quý cô... Về chuyện bức thư điện tử bất lịch sự nhất đã nói cho tôi biết rằng một lần nữa cô không ở trong thế giới thực này và chưa hoàn toàn chín chắn nhưng rồi điều này sẽ đến thôi. Chắc là cô được nuôi

> bằng sữa bình cho đến hết tuổi vị thành niên... hy vọng là tôi sẽ gọi điện cho giám đốc của cô trước Giáng sinh để nói về quyết định không đăng bán cơ ngơi của chúng tôi qua [đại lý của cô]. Tôi chắc chắn là họ sẽ quan tâm và sẽ cho cô làm nhiều việc hơn. Vì cô đã nghĩ bức thư điện tử thứ nhất của tôi là bất lịch sự, tôi mong cô vẫn còn tin vào Ông già Noel.

Để trả đũa, vị khách hàng một đi không trở lại này đã gởi cả một loạt thư điện tử đến các đồng nghiệp (xin hãy nhớ lại, chúng tôi từng nói với các bạn rằng người ta thường rất thích chia sẻ những câu chuyện minh họa về cách cư xử của một dịch vụ chăm sóc khách hàng tồi tệ, và việc đọc một thư điện tử đấu khẩu kiểu này giống như đang xem một vở kịch truyền hình nhiều tập), những người này đã tiếp tục chuyển cho bạn bè của họ. Trong vòng vài giờ, bức thư này đã nổi như cồn khắp cả New Zealand và lan sang tận nước Mỹ. Tuy nhiên, nhà cung cấp thực phẩm này có thể khôi phục dịch vụ từ sự cố tệ hại này bằng cách tặng cho chủ tiệc một bữa chiêu đãi toàn công ty miễn phí và mời cả các phóng viên báo chí, truyền hình đến dự. Sau đó, trên truyền hình, cả hai, nhà cung cấp thực phẩm và nhân viên công ty bất động sản có thể bắt tay nhau, cười vui vẻ và cho qua cuộc đấu khẩu này, và một vài bài báo tích cực sẽ đăng một vài tấm hình trong buổi tiệc "tạ lỗi" đó. Chắc chắn cả thành phố Auckland đều vui mừng.

Nhưng, chuyện đã không xảy ra như thế!

Áp dụng Công thức Quà tặng cho những thư phàn nàn

Có lẽ các công ty nhận nhiều thư khiếu nại đều mong ước được thử nghiệm những gợi ý sau đây để tìm xem gợi ý nào vận hành tốt nhất. Xin đừng cho rằng bất cứ ai cũng có thể viết được những lá thư hồi âm hiệu quả; viết thư là cả một nghệ thuật. Đây là một ví dụ. Một người viết blog đã viết một bức thư khiếu nại đầy mỉa mai giễu cợt gởi đến trang Amazon.com vì anh đã không thắng được cơ hội mua một chiếc máy tính xách tay hiệu HP cao cấp với giá thấp

đến buồn cười là 299 đô la. A. Hildebrandt đã viết rằng: "Tôi đã lên kế hoạch sử dụng chiếc máy tính xách tay này để viết tiểu thuyết trong khi nhâm nhi cà phê moka ở các tiệm Starbucks nơi tôi sinh sống". Anh hứa sẽ đề tặng cuốn sách đầu tay của mình cho Jeff Bezos, người đứng đầu Amazon. Một vài ngày sau, anh nhận được hồi âm, cũng cùng lối diễn đạt ấy, khôi hài, cường điệu, và rất dí dỏm, từ Autumn Waker ở Ban Điều hành Quan hệ Khách hàng của Amazon. Walker đã trêu nhẹ nhàng: "Hãy can đảm lên anh bạn; Norman Mailer đã viết tất cả những cuốn tiểu thuyết của ông ấy bằng tay cả đấy. Và chắc chắn anh đã nghe câu này: 'ngòi bút còn mạnh hơn cả gươm giáo' rồi chứ? Nghe ra có vẻ hơi ngớ ngẩn một tí khi thay từ 'máy tính' vào từ 'ngòi bút' nhỉ". Đó là một cách hồi âm rất tuyệt vời, và blogger Hilderbrandt kết thúc nhật ký của mình bằng câu: "Amazon, I love you".

Bạn có thể làm như vậy đối với mọi bức thư gởi đến công ty bạn không? Hiển nhiên là không. Đơn giản là vì thời giờ dành cho công việc này quá nhiều. Nhưng thỉnh thoảng, những bức thư gởi đến sẽ cho những người bên trong công ty một cơ hội để chứng tỏ mình.

Những khách hàng trung thành có thể ngạc nhiên một cách tích cực dựa trên những bức thư hồi âm được viết nhanh và thú vị như thế nào. Nói cách khác, một thế hệ khách hàng hay giễu cợt có thể được sinh ra tùy thuộc vào phương pháp tiếp cận của bạn chậm chạp, giả tạo hay cứng nhắc. Cùng với Công thức Quà tặng trong Chương 6, một chuỗi những bước thực hiện liên tiếp dưới đây có thể vận hành tốt trong quá trình viết hồi âm cho một bức thư khiếu nại. Bạn cần phải nêu được những nội dung sau trong thư của mình:

1. Cảm ơn khách hàng; giải thích tại sao bạn đánh giá cao sự phàn nàn này; sau đó xin lỗi họ.
2. Hãy cho khách hàng biết bạn đã thực hiện được gì cho họ.
3. Hãy thừa nhận quan điểm của khách hàng.
4. Hãy làm cho thư hồi âm của bạn mang tính chất riêng tư.
5. Hãy viết đơn giản nhưng cụ thể.
6. Hãy làm hơn cả kỳ vọng của khách hàng (bằng cả tốc độ lẫn nội dung những gì bạn sẽ thực hiện).
7. Hãy kiểm tra sự hài lòng của khách hàng.

Cảm ơn khách hàng

Bắt đầu bằng lời cảm ơn trong một bức thư là chuyện rất dễ dàng. “Xin cảm ơn vì đã liên hệ với chúng tôi. Chúng tôi biết rằng ông/bà đã phải nỗ lực ít nhiều, và chúng tôi thật sự đánh giá cao việc ông/bà đã dành thì giờ để thông báo cho chúng tôi...” Trong một bức thư bạn có thể cảm ơn vài lần – cảm ơn vì đã viết thư, vì đã dùng thử sản phẩm của bạn, vì sẽ tiếp tục sử dụng sản phẩm của bạn trong tương lai. Hãy kết thúc bức thư bằng một lời cảm ơn khác nữa. Hình như nếu chỉ có duy nhất một lời cảm ơn trong bức thư thì một số người đọc có thể bỏ sót. Hãy cho khách hàng biết rằng bạn đánh giá cao phản hồi của họ và xem đó là một quà tặng. Nhưng, bởi vì cũng có thể họ đã đọc cuốn sách này, nên tốt hơn là bạn đừng sử dụng từ món quà.

Bạn cũng không phải gọi việc khiếu nại này là phàn nàn. Thực ra, bạn nên tránh sử dụng từ phàn nàn. Hãy dùng các từ phản hồi, thông tin, ý kiến, hoặc đánh giá của khách hàng. Hãy xin lỗi về những gì đã xảy ra.

Hãy cho khách hàng biết bạn đã thực hiện được những gì

Nếu công ty bạn cần thực hiện những điều cụ thể, hãy thực hiện trong vòng hai tuần như đã hứa trong bức thư sơ bộ thông báo việc nhận thư, được gởi đi rất nhanh sau khi nhận thư khiếu nại của khách hàng. Nếu công ty đã có điều gì thay đổi mà đó là kết quả từ việc phản hồi của khách hàng thì hãy nói ngay cho họ biết và hãy cảm ơn họ vì điều này. Khi khách hàng than phiền về những tình huống mà công ty không thể sửa chữa cho họ được, thì chỉ cần họ biết rằng những người khác sẽ không phải chịu đựng sự lặp lại của vấn đề này nữa cũng đủ làm họ hài lòng. Hãy lắng nghe khách hàng. Họ sẽ thường xuyên nói rằng lý do duy nhất khiến họ phàn nàn là để giúp họ và những khách hàng khác sẽ không phải chịu cùng một câu chuyện khó chịu như vậy nữa.

Hãy thừa nhận quan điểm của khách hàng

Thật không có ý nghĩa gì khi bạn hay nhân viên của bạn cô´ giành phâ`n thă´ng trong cuộc tranh luận để rô`i bị mâ´t khách hàng. Một công ty sẽ trở thành một ký ức lịch sử khi người ta đọc thâ´y trên văn bia của họ: "Nơi đây an nghỉ một công ty đã thă´ng mọi cuộc tranh cãi với khách hàng của họ – và đã đi đê´n phá sản!". Hãy tỏ ra thông cảm và quan tâm đê´n khách hàng của bạn. Hãy xin lỗi vì những phiê`n phức họ đã phải chịu đựng; hãy nói với họ ră`ng bạn cảm thâ´y thật khó chịu vì họ phải gánh chịu điê`u đó. Nhưng đừng bảo họ ră`ng bạn thâ´t vọng khi biê´t được vâ´n đê` của họ. Hãy nói với họ ră`ng bạn thâ´t vọng vê` sản phẩm hay dịch vụ của bạn chứ không phải thâ´t vọng vì đã nghe họ nói. Hai việc đó hoàn toàn khác nhau. Bạn không nhận được gì cả khi nghi ngờ sự chính trực của khách hàng. Xin đừng buộc tội họ trong lúc vẫn đang còn nghi ngờ. Một cách khái quát, bâ´t cứ vâ´n đê` nào cũng có hai mặt, và từ quan điểm của họ, lời họ nói là sự thật. Nê´u có điểm nào câ`n phải đặt câu hỏi, hãy diễn đạt câu hỏi â´y một cách râ´t, râ´t mê`m mỏng. Hãy đặt những câu hỏi như: "Ông/bà có thể giúp chúng tôi hiểu chuyện đã xảy ra như thê´ nào không?" và "Có khả năng là... hay không?". Đó là những câu hỏi tạo ra sự dễ chịu khiê´n người nghe dễ châ´p nhận mà không rơi vào những phản ứng mang tính tự vệ.

Bạn không nên tỏ ra bảo vệ chính sách của công ty (dù có thể đó là việc câ`n thiê´t), vạch ra sai lâ`m của khách hàng (dù có thể đúng là như thê´), hoặc che đậy những yê´u kém của công ty (dù có thể bạn râ´t muô´n làm như vậy). Mục tiêu của bạn nên là phản hô`i cho những khách hàng đang tặng quà cho bạn sao cho họ cảm thâ´y ră`ng họ được đánh giá cao vì đã bỏ thì giờ và chịu đựng phiê`n toái để giúp bạn biê´t cách làm cho họ hài lòng hơn.

Hãy làm cho thư hô`i âm của bạn mang tính châ´t riêng tư

Hãy tránh sử dụng những bức thư hô`i âm theo mẫu vì chúng luôn gây sự khó chịu. Những cách diễn đạt sau đây được rút ra từ một bức

thư hồi âm cho thư khiếu nại mà chúng tôi đã gởi đến người đứng đầu chuỗi khách sạn Southern California. Bức thư quá cổ điển nên chúng tôi quyết định lặp lại ví dụ này như đã trình bày sau lần xuất bản thứ nhất:

> Tôi rất thất vọng khi biết những vấn đề mà bà đã phải trải qua. Những vấn đề này là ví dụ điển hình cho việc thiếu sự quan tâm đến mức chi tiết mà chúng tôi không thể có lời biện hộ nào.

Phần mở đầu này có hai vấn đề. Thứ nhất, chúng tôi được bảo rằng chúng tôi làm cho người quản lý chuỗi khách sạn này thất vọng vì đã nói ra những gì mình đã chịu đựng. Đây rõ ràng là lý do tại sao người ta không bao giờ muốn than phiền. Thật dễ dàng nhận thấy sự khó khăn trong câu: "Tôi rất thất vọng". Dù có ý như vậy hay không, nhưng "câu xác định" này có thể bị khách hàng luận ra ý nghĩa là: "Ông/bà đã phá hỏng một ngày của tôi bằng thư khiếu nại của ông/bà". Chúng tôi đã kiểm tra kỹ những bức thư hồi âm cho những thư khiếu nại chúng tôi đã viết và phát hiện rằng nhiều người sử dụng cách diễn đạt này, hoặc một cách gần như tương tự, và dẫn đến và đó là vấn đề thứ hai.

Một cách diễn đạt nghe có vẻ cứng nhắc, dù vị giám đốc điều hành thường sử dụng trong mọi thư hồi âm của ông. Ông viết: "Tôi biết những vấn đề ông/bà đã trải qua". Vấn đề nào? Bức thư phàn nàn đang ở trước mặt ông ấy. Tại sao ông ấy không cá nhân hóa bức thư bằng cách nêu rõ phản hồi khách hàng đã đưa ra? Trong trường hợp này, khách sạn đã nói với chúng tôi rằng chúng tôi sẽ được đón tại Phi trường Quốc tế Los Angeles (LAX) bằng xe của khách sạn trong vòng năm phút. Điều này là hợp lý, vì khách sạn cách LAX không quá năm phút. Vậy mà, phải mất đến hơn một tiếng các tác giả của cuốn sách này mới đến được khách sạn. Chúng tôi hẳn sẽ sẵn lòng trả tiền taxi để tiết kiệm thời gian. Trong khi chúng tôi đang chờ xe của khách sạn, thì nhân viên phi trường bảo với chúng tôi rằng khách sạn đặc biệt này luôn "nói dối" về giờ giấc đón khách. Tất cả mọi chi tiết này chúng tôi đều nêu rõ trong thư khiếu nại của mình, nhưng thư hồi âm mà chúng tôi nhận

được không hề nhắc đến cụ thể một khía cạnh nào trong nội dung phàn nàn của chúng tôi.

Thực vậy, phần còn lại trong bức thư hồi âm của vị giám đốc điều hành đọc lên nghe y như nó có thể được gởi cho hàng tá người, nếu không muốn nói là hàng trăm, liên quan đến đủ loại phàn nàn khác nhau. Lá thư tiếp tục:

> Tôi đã làm việc với Trưởng bộ phận tiếp tân và Trưởng bộ phận phục vụ của chúng tôi về vấn đề này. Mọi người đều bảo đảm rằng họ đã hiểu một cách rõ ràng và sâu sắc rằng sự thành công của chúng tôi tùy thuộc vào kỹ năng của tất cả mọi nhân viên, và họ đã đề nghị tôi gởi đến bà những lời xin lỗi của họ vì những bất tiện đã gây ra.

Bức thư khiến người ta có cảm giác như vị giám đốc điều hành đã chạy khắp khách sạn, chỉ tay vào người quản lý quầy tiếp tân cũng như người điều hành nhóm tạp vụ và mắng mỏ họ ("họ đã hiểu một cách rõ ràng và sâu sắc"). Cách làm đó hầu như không phải là một giải pháp cho vấn đề. Vị giám đốc điều hành có thể nghĩ rằng các tác giả chắc hẳn là muốn nhân viên khách sạn phải chịu mắng mỏ phê bình sao? Đây lại là một lý do khác khiến người ta không phàn nàn: họ không muốn lôi người khác vào sự phiền toái. Và liệu có phải bất cứ người nào cũng tin một cách nghiêm túc rằng, vị giám đốc điều hành này thực sự đã nói chuyện với người quản lý quầy tiếp tân cũng như người điều hành nhóm phục vụ của một khách sạn chi nhánh vì họ đã không đón một người khách nào đó tại LAX đúng giờ không? Hơn nữa, trừ phi khách sạn này được tổ chức một cách độc nhất vô nhị, bằng không thì người điều hành nhóm phục vụ đã không hề có liên quan gì đến những chiếc xe chuyên đưa đón khách phi trường của khách sạn.

Và đâu là những điều bất tiện mà ông có ý nói đến? Tại sao không nêu rõ chúng ra một cách cụ thể nếu, trên thực tế ông thật sự có đọc thư khiếu nại của chúng tôi? Toàn bộ bức thư gợi lên rằng vị đứng đầu chuỗi khách sạn này đã nói với một trợ lý: "Hãy thiết kế một thư hồi âm theo mẫu số 4, và điền tên người này vào". Chúng

tôi đã trao bức thư này cho nhiều quản lý khách sạn khác nhau xem, một vài người đã nói với chúng tôi – với vẻ bối rối – rằng chính xác sự việc thường diễn ra như vậy. Họ cũng nói rằng sẽ mất rất nhiều thời gian để hồi âm riêng từng bức thư một cho mọi lá thư mà họ nhận được. Nếu đúng là như thế, thì những người điều hành khách sạn cần phải huấn luyện một nhân viên nào đó trong số các nhân viên của họ cách thức cá nhân hóa những bức thư mẫu. Sau cùng, những bức thư mẫu như bức thư mà chúng tôi đã nhận được thật ra còn làm hao tiền tốn của hơn những gì mà nhà điều hành kinh doanh có thể tưởng tượng. Các nhà điều hành khách sạn cũng cần nhận ra ai có thể viết nhanh tay. Một số người trầm tư cân nhắc từng chữ một. Nhưng cũng có những người khác lại thảo nhanh một bức thư mẫu một cách hoàn hảo gần như không sai một lỗi nào!

Sự cá nhân hóa có thể đạt được bằng cách sử dụng tên của người viết thư tại một số chỗ sau câu chào. Nếu có nhắc đến chức vụ thì cũng nên sử dụng tên của những người giữ những chức vụ đó. Vị giám đốc điều hành đặc biệt này hẳn có thể liệt kê tên của quản lý quầy tiếp tân và người điều hành nhóm phục vụ. Một bức thư được cá nhân hóa chắc hẳn cũng sử dụng cùng một cách diễn đạt và các cụm từ của riêng khách hàng. Đoạn cuối trong bức thư của vị giám đốc điều hành này như sau:

> Tôi mong bà sẽ tiếp tục sử dụng dịch vụ của chúng tôi trong những lần tham quan sắp tới. Nếu tôi có thể hỗ trợ bà bất cứ việc gì, xin cứ gọi điện thoại riêng cho tôi.

Vị giám đốc điều hành này có ý gì vậy? Ông ấy muốn chúng tôi gọi điện thoại cố định cho ông để đặt phòng hoặc gọi vào điện thoại di động của ông nếu xe buýt đến phi trường đón chúng tôi trễ hay sao? Đoạn kết trên lẽ ra có thể được cá nhân hóa như sau:

> Chúng tôi đang thay đổi cách thức đưa đón khách ở phi trường sao cho chính xác hơn. Vì vậy, tôi xin cảm ơn về những đề nghị của bà. Và chúng tôi luôn hy vọng bà sẽ lưu lại với chúng tôi một lần nữa khi bà đến Los Angeles để chúng tôi có thể cho bà thấy chúng tôi đã cải thiện như thế nào. Thực lòng, chúng tôi

> sẽ rất cảm kích khi nhận được tin của bà một lần nữa để xem chúng tôi đã cải thiện đến mức nào! Nếu bà muốn gọi điện riêng cho tôi, xin hãy gọi vào số ..., máy nhánh là 123. Một lần nữa, xin cảm ơn bà đã bỏ thời giờ để viết thư cho chúng tôi. Chúng tôi thật sự xem bà là một khách hàng quý giá của chúng tôi, dù cách cư xử của chúng tôi đối với bà trong lần này chắc chắn không thể hiện được sự trân trọng này! Một lần nữa, xin cảm ơn bà.

Sẽ là cơ hội rất tốt cho một chuyến trở lại thăm khách sạn này hoặc những khách sạn khác cùng trong chuỗi kinh doanh, nếu chúng tôi đã nhận được một bức thư như thế. Hoặc ít ra là, chúng tôi cũng tò mò muốn biết xem những lời đồn đại về giờ giấc đón khách của họ đã kết thúc thật hay chưa.

Hãy viết đơn giản nhưng cụ thể

Hãy tránh các biệt ngữ, thuật ngữ kỹ thuật, hoặc từ vựng “nội bộ” hoặc những từ viết tắt mà chỉ nội bộ công ty của bạn mới hiểu được còn khách hàng thì không. Thư hồi âm của bạn không nên làm khách hàng hoang mang. Nếu khách hàng hỏi về sản phẩm thì hãy gởi kèm một bộ sách hướng dẫn, các chế độ bảo hành, hoặc đĩa ghi. Đừng cho rằng khách hàng còn giữ bộ tài liệu này của họ. Hãy chắc chắn rằng bạn đã trả lời trực tiếp cho những nội dung mà tác giả bức thư đã hỏi. Nhiều thư hồi âm không có gì liên quan đến những điều khách hàng muốn cả. Hãy cho khách hàng biết bạn đang làm gì, dù không biết thật sự bạn có hưởng lợi ích gì từ đó hay không. Đừng lo lắng nếu thư của bạn hơi dài, đặc biệt khi khách hàng cũng đã gởi cho bạn một bức thư kể lể dài dòng. Các nghiên cứu chứng tỏ rằng người nhận thư hồi âm có nhiều phản ứng thiện cảm hơn đối với những bức thư dài hơn, hoặc gần bằng với độ dài thư họ mà đã viết. Khách hàng xem điều đó là chứng cứ cho sự quan tâm của bạn. Nghiên cứu cũng cho thấy rằng những bức thư được những vị điều hành cao nhất ký tên thì được đón nhận tích cực hơn những bức thư do nhân viên đại diện công ty ký tên vào.

Hãy làm hơn cả kỳ vọng của khách hàng

Nếu thuận tiện, hãy thực hiện một bước bổ sung cho khách hàng của bạn. Một số công ty gởi kèm theo một món quà nhỏ – hay một món gì đó mà khách hàng có thể sử dụng, với tên công ty được in trên đó, chẳng hạn như một cây viết, móc khóa, hoặc sổ tay. Dù dường như không có khách hàng nào kỳ vọng là họ sẽ nhận được một món quà nào đó khi viết thư, nhưng hầu hết tác giả những bức thư đều cho biết rằng họ thích phản hồi cho những công ty gởi kèm phiếu mua hàng hoặc một món tiền hoàn lại nho nhỏ theo thư hồi âm.

Gần 30 năm trước, United Airlines (UA) đã trả lời một thư khiếu nại do Janelle viết và bức thư này đã được đề cập đến trong lần xuất bản đầu tiên của cuốn sách này. UA đã hồi âm theo một cách thức khiến Janelle, người có giờ bay tích lũy lên đến hơn 3 triệu dặm trên các chuyến bay của hãng này, rất hứng khởi. Quả là một hành khách bay trung thành. Hiển nhiên là, chỉ riêng một thư hồi âm này thôi, bất kể nó được viết khéo léo đến mức nào, cũng sẽ không mua được 30 năm trung thành. Dù thế nào chăng nữa, qua nhiều năm bay, United đã luận ra rằng họ phải trả lời cho Janelle lúc nào và như thế nào để cô ấy vẫn cứ quay lại sau khi trải qua những vấn đề, mà cô ấy đã làm như vậy thật. Gần đây, cô ấy gặp nhiều chuyến hành lý đến bị chậm trễ. Trên một đợt chuyển hàng có bốn chặng dừng, hành lý của Janelle bị trễ cả bốn chặng. Mọi lý do về việc chậm trễ được nhân viên của hãng thi nhau đưa ra, vì thế nhân viên của văn phòng TMI bắt đầu đánh cược xem hành lý có đến cùng với cô ấy hay không. Bản thân Janelle đã bông đùa hỏi nhân viên của United xem cô ấy có làm gì đó khiến họ bực mình hay không.

Cuối cùng, Janelle đã viết một bức thư. Và, rất nhanh sau đó bà nhận được một cuộc điện thoại và một bức thư. Rồi chuyện đó lại xảy ra: vẫn không có hành lý. Khi Janelle đến văn phòng TMI vào sáng hôm sau, người gọi đang giữ máy chờ bà. Tiếng nói ở đầu dây bên kia: “Chúng tôi lại phạm lỗi đó lần nữa, phải không ạ?”. Hoàn hảo. Một phó giám đốc của United đang gọi và rõ ràng là đã nắm rõ tình hình dựa vào những báo cáo hành lý trễ được lưu hồ sơ đêm hôm trước. Một lần nữa, chúng tôi khẳng định rằng một phần rất

lớn trong việc xử lý lời phàn nàn đạt hiệu quả là do cách thức thực hiện. Rốt cuộc, hành lý vẫn không đến.

Nhiều lãnh đạo công ty mang trạng thái tâm lý của một nhân viên kế toán khi cư xử với khách hàng đang phàn nàn. Họ quá sợ rằng một số người sẽ lợi dụng họ đến nỗi họ thật sự thiết lập những chính sách với mục đích chính là triển khai theo một hướng khác và kết thúc bằng việc không làm hài lòng ai cả. Có thể họ cũng đang nói rằng: "Chúng tôi sẽ làm mọi thứ có thể để bảo đảm là không ai lừa đảo chúng tôi, ngay cả việc phải gạt bỏ những khách hàng lương thiện". Thông thường, bạn không tốn kém nhiều để làm khách hàng ngạc nhiên và vui thích, trừ phi bạn đang bán những chiếc máy bay phản lực, còn thì không thành vấn đề nếu có một vài người nào đó cố lừa đảo bạn.

Hãy kiểm tra sự hài lòng của khách hàng

Nếu công ty thực hiện một hành động cụ thể, bạn hãy theo dõi sự vụ để chắc chắn rằng khách hàng hài lòng với cung cách xử lý khiếu nại. Và cũng hãy theo dõi trong nội bộ công ty để bảo đảm rằng công ty đã rút ra được bài học kinh nghiệm từ lời phàn nàn.

Nếu bạn muốn có bản tóm tắt đơn giản cho một thư hồi âm hiệu quả (hoặc là một cuộc trao đổi thú vị với bản thân khách hàng), thì đây là những gì cần phải đạt được. Một bức thư phải:

- Sửa chữa được vấn đề.
- Điều chỉnh được mối quan hệ.
- Chấn chỉnh được hệ thống kinh doanh.
- Và trên tất cả, hãy bảo đảm rằng bạn rút ra được một bài học kinh nghiệm.

Đừng ngại khi phải sử dụng phong cách riêng của bạn

Các nhà nghiên cứu Hà Lan và Đan Mạch cho rằng việc nhận ra những cảm xúc biểu lộ trong những thư khiếu nại có thể giúp công ty định rõ xem họ sẽ làm cách nào để giữ được lòng trung thành của khách hàng. Cảm xúc là động lực chủ yếu của lòng trung thành; vì thế, họ cho rằng giọng văn đầy cảm xúc của một bức thư mang tầm quan trọng như chính bản thân bức thư. Ví dụ, khi khách hàng bày tỏ sự buồn bực trong thư của họ thì bạn sẽ có cơ hội để giữ được lòng trung thành của họ nếu xử lý tốt. Những khách hàng này buồn vì công ty không hành động theo cách họ muốn, trong khi họ vẫn muốn giữ lòng trung thành. Trong trường hợp này, bạn hãy chân thành xin lỗi và khẳng định rằng dịch vụ hay sản phẩm hư hỏng không phải là chuyện bình thường và bạn xác nhận rằng bức thư đó rất hữu ích vì giúp công ty nhận ra những gì phải chấn chỉnh để tình huống tương tự không xảy ra nữa.

Trong trường hợp khách hàng biểu lộ sự tức giận thì sao?

Khi đó, bạn phải có một phản ứng khác và khả năng khôi phục lòng tin ở khách hàng này không dễ như trường hợp trước. Họ có thể bình tĩnh trở lại, nhưng sự khôi phục cần phải được thực hiện một cách thận trọng và những vấn đề của khách hàng phải được đền bù nhanh chóng. Họ không những cần biết rằng họ sẽ nhận được một khoản hoàn lại (hoặc được một điều gì khác), mà còn mong đợi rằng họ được bạn công nhận là đúng. Những khách hàng này thích một câu khẳng định chắc chắn hơn là đọc thấy những câu đại khái như: "Chúng tôi hiểu rằng chúng tôi có thể mất ông/bà như mất một khách hàng quý giá do cách cư xử của chúng tôi với ông/bà. Chúng tôi thật sự mong rằng chuyện đó đã không xảy ra, nếu không có lý do nào khác thì phản hồi của ông/bà hết sức hữu ích đối với chúng tôi. Ông/bà hoàn toàn đúng khi mô tả những sự việc đã xảy ra và chúng tôi không có lời biện hộ nào cho cung cách cư xử của mình. Chúng tôi mong có cơ hội bù đắp cho ông/bà, vì thế chúng tôi sẽ gởi tặng ông/bà một phiếu giảm giá đáng kể cho sản

phẩm/dịch vụ tiếp theo của ông/bà – nếu ông/bà có ý muốn thử dùng sản phẩm/dịch vụ của chúng tôi thêm một lần nữa”.

Cơn tức giận cao độ cần được xoa dịu bằng những từ ngữ mạnh mẽ – không phải là những từ ngữ mang vẻ thù địch mà là những từ phù hợp với độ căng thẳng trong bức thư của khách hàng. Cơ hội vẫn nằm trong tay bạn. Không may là, một số khách hàng tức giận quá đến mức tuyên bố rằng họ sẽ không bao giờ quay lại và nhiều người trong số họ thực sự sẽ làm như thế. Căn cứ vào cường độ của cơn giận, có lẽ cứ để họ ra đi cũng là một ý tưởng hay vì đầu tư thời giờ và công sức vào những người này có lẽ không mang lại bất cứ lợi ích gì. Cuối cùng là những khách hàng viết cho bạn bằng những câu từ rất tích cực đi kèm những lời than phiền. Đó là một dấu hiệu báo động cao. Xem ra họ rất lịch sự nhưng họ là những vị khách đang bất mãn, dù họ không nói ra điều thất vọng đó, nhưng bạn có thể nói rằng họ nghĩ thức ăn mà bạn phục vụ ở mức dưới trung bình và chắc là họ sẽ không trở lại nhà hàng của bạn nữa. Có thể họ có những tiêu chuẩn rất cao, và dù họ không biểu lộ sự tức giận về những sai sót trong dịch vụ, nhưng họ có thể chuyển sang nhà cung cấp khác bởi vì những kỳ vọng quá cao của họ không được đáp ứng. Khi bạn nhận thức được giọng văn này trong một bức thư, tốt nhất là hãy chú trọng đến chất lượng dịch vụ hay sản phẩm của bạn và chia sẻ với khách hàng những thay đổi mà bạn sẽ thực hiện ngay ngày mai.

Những chương trình phần mềm in ra những bức thư hồi âm theo kiểu lịch sự chung chung sẽ không bao giờ nói lên được tính chất phức tạp mà các nhà nghiên cứu Hà Lan và Đan Mạch đã đề cập. Với một số chương trình phần mềm, tất cả những gì bạn phải làm là gõ tên người, loại khiếu nại, và những cách thức xử lý của bạn. Nhấp chuột vào một nút bấm và, vèo, một bức thư hồi âm hoàn chỉnh in ra, hoặc sẵn sàng để được gởi đi dưới hình thức thư điện tử. Rất nhanh, vì thế chỉ cần một người cũng có thể trả lời cho hàng tá thư khiếu nại chỉ trong nháy mắt. Tuy nhiên, có một vấn đề với những bức thư loại này. Thứ nhất, hầu như chúng chẳng có chút riêng tư nào. Thứ hai, mỗi lần công ty cài đặt phần mềm, tất cả các bức thư xuất ra đều giống hệt nhau, trừ tên khách hàng, loại

khiếu nại, và giải pháp. Điều này có thể dẫn đến nhiều chuyện dở khóc dở cười.

Có một khách hàng đi du lịch Alaska kết hợp tham gia một số hoạt động thể thao, nhưng hành lý của anh không đến nơi cùng lúc với anh. Anh nhận được một trong số những bức thư do phần mềm tạo ra hàng loạt này, mà thật ra thì đọc lên nghe cũng khá hay. Sau khi đi lên đi xuống nhiều lần trên dòng sông băng ở Alaska, vị khách hàng này đã kết thúc chuyến đi tại... Seattle trong một khách sạn lịch sự vài ngày cuối trước khi trở về nhà. Anh đã đưa hành lý vừa nhận lại từ hãng hàng không cho người phục vụ, nhưng lại chẳng bao giờ được nhìn thấy hành lý trong phòng mình. Vài ngày sau, anh nhận được một thư xin lỗi từ khách sạn – giống hệt bức thư mà hãng hàng không nọ đã gởi cho anh. Anh giận run người và muốn biết tường tận nguyên nhân sự việc này. “Chuyện gì đang diễn ra thế?”. Anh đã phản đối trong một bức thư viết tay dài ba trang gởi đến hãng hàng không. Anh đã không được xoa dịu gì cả. Anh cảm thấy mình bị lừa bịp bởi vì anh đã xem bức thư thứ nhất là một sai sót có thật. Mối nguy hiểm của việc sử dụng những chương trình phần mềm để xử lý những khiếu nại là luôn có một công ty khác cũng sử dụng đúng phiên bản mà bạn đang sử dụng.

Chúng tôi từng có dịp xem lại nhiều thư hồi âm viết ra từ những phần mềm làm sẵn để bán lẻ theo kiểu này. (Thậm chí một số còn có lỗi ngữ pháp trong đó nữa.) Không may là, hầu hết dường như được viết đầy những câu giả tạo, như: “Chúng tôi rất mong được giải quyết mọi yêu cầu của quý vị và cung cấp giải pháp tốt nhất có sẵn để xử lý vấn đề càng nhanh càng tốt”. Chỉ một mẫu thư nhưng phải sử dụng được cho một lon cô-la bị nổ, một yêu cầu đòi bồi thường hành lý bị xử lý kém, món ăn do nhà hàng dọn ra làm thực khách ăn vào và bị nôn mửa, nhận một hóa đơn sai gởi đến lần thứ hai, một nhân viên phục vụ bất lịch sự, thư hồi âm quá trễ, tài liệu bị thất lạc, và nhiều tình huống khác... cho nên kết quả là, những bức thư chung chung nổi lên một vấn đề thật sự mà khách hàng phải đương đầu, đó là tạo nên một dấu ấn giả tạo chỉ thể hiện sự “ba hoa khoác lác”.

Do sự quan tâm của chúng tôi về những lời phàn nàn, văn phòng TMI của chúng tôi thường than phiền rất nhiều. Chúng tôi muốn nghiệm xem chúng tôi nhận được những loại phản hồi nào nên luôn đưa ra những lời phàn nàn chính đáng, dù đôi khi chúng tôi cũng hơi cầu kỳ kiểu cách. Gần đây, chúng tôi gởi một thư khiếu nại đến Southern Airlines, cho biết rằng chúng tôi đã không nhận được điểm thưởng "luv" từ một trong những đại lý mà chúng tôi đặt mua vé. Mitch, một nhân viên dịch vụ, đã gởi lại một hồi âm dưới hình thức một bài thơ. Phần đầu bài thơ hẳn là thích hợp với hầu hết mọi kiểu phàn nàn, nhưng phần sau trực tiếp nói về những vấn đề mà chúng tôi đã phàn nàn. Sự hồi âm này rất thông minh; chúng đã được cụ thể hóa và phản ánh được nội dung của thư khiếu nại gốc. Bài thơ đã nhấn mạnh vị thế thương hiệu của Southwest. Chúng tôi xin trích lại phần cuối của bài thơ và dịch nghĩa như sau:

Khi bạn gọi điện tháng trước, bạn chỉ nhận được sự khó chịu.

Chỉ toàn lý lẽ mà không có trái tim; nên chúng tôi khiến bạn thất vọng.

Tôi thực lòng xin lỗi về hành động của Đại lý hôm ấy

Đó không phải là cách chúng tôi áp dụng

với khách hàng LUV

Bởi chúng tôi tuyển dụng nhân viên dựa trên thái độ,

rồi huấn luyện để họ có kỹ năng

Có lẽ ngày hôm ấy, đơn giản là cô ấy cảm thấy thiếu cân bằng.

Chúng tôi cung cấp những Dịch vụ rất tuyệt hảo, nhưng đúng như bạn đã nói

Sự tuyệt hảo phải bao gồm cả trái tim và lý trí.

Vì thế rất cảm ơn về lá thư và vì bạn đã chia sẻ ý kiến

Thư của bạn rất hữu ích, chúng tôi xin cảm ơn thật tình.

Đó đúng là những tiêu chuẩn rất cao mà thương hiệu chúng tôi đã đặt vào

Chúng tôi sẽ làm việc chăm chỉ để đạt được các tiêu chuẩn đó, để bạn được tự do bay cao.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Thời gian trung bình để bạn hồi âm cho một thư khiếu nại là bao lâu? Bạn có sử dụng thư mẫu khi hồi âm không? Nếu thư hồi âm của bạn cần nhiều thời gian hơn thường lệ, bạn có cho khách hàng biết tại sao bạn chưa gởi thư lại cho họ không?
- Tất cả mọi cách thức khách hàng của bạn có thể dùng để trả lời cho bạn dưới hình thức viết thư là gì?
- Trong tình huống nào thì khách hàng của bạn viết thư khiếu nại?
- Ai chịu trách nhiệm hồi âm cho những thư khiếu nại nhận được từ khách hàng của bạn?
- Thư hồi âm của bạn đề cập đến những nhu cầu của khách hàng một cách cụ thể, hay chỉ nói chung chung?
- Bạn có thực hiện bất cứ điều gì ngoài sự mong đợi của khách hàng khi họ viết thư cho bạn không?
- Mọi người trong công ty bạn có biết rõ thư khiếu nại nào nên được chuyển đến phòng ban nào không?
- Bạn có thường xuyên cập nhật thông tin về thư phàn nàn của bạn không?

[21]: ../Text/Chuthich.xhtml#27

~ IO ~

TỪ LỜI THÌ THÂ`M CÁ NHÂN ĐÊ´N TIÊ´NG THÉT TOÀN CÂ`U

Ngày nay chúng ta đang ở vào thê´ phải đương đâ`u với một kênh truyê`n thông nhanh hơn, mạnh hơn và hiệu quả hơn mà người tiêu dùng cảm thâ´y ră`ng họ hay chịu tiê´ng xâ´u: mạng Internet. John Prescott Ellis, một nhà báo chuyên mục truyê`n thông trước đây của tờ Boston Globe, từng viê´t một câu giờ đây đã trở thành một lời tuyên bô´ có sức thuyê´t phục nhâ´t vê` Internet trong thê´ giới ngày nay: “Internet đã thay đổi mọi thứ nó chạm vào, mà nó thì chạm vào mọi thứ”. Chă´c chă´n là Internet đã chạm đê´n những người phàn nàn theo một cách thức nào đó. Bâ´t cứ lời phàn nàn nào được đăng lên Web đê`u có thể đê´n với bâ´t kỳ ai đang ngô`i trước máy tính có kê´t nô´i vào Internet. Nê´u bạn chưa từng thâ´y những gì đang diễn ra liên quan đê´n những lời than phiê`n trên Web, chúng tôi xin bạn hãy dành ra một giờ trong quỹ thời gian của bạn và thử qua một chút. Peter Blackshaw, giám đô´c điê`u hành của Planetfeedback, nói: Internet là một trong những thê´ lực mạnh nhâ´t thê´ giới”. Và nó luôn luôn có chỗ cho bạn tham dự vào.

Phạm vi của mạng toàn câ`u World Wide Web (thường được viê´t tă´t là www.) cho phép người ta giao tiê´p với nhau theo một cách mà trước đây chưa ai có thể tưởng tượng nỗi: dễ nhân rộng, toàn diện, và gâ`n như ẩn danh. Một phâ`n mê`m có thể tạo ra một bức thư khiê´u nại tự động có thể được gởi đi trực tuyê´n hoặc bă`ng văn bản. Tâ´t cả những gì người sử dụng phải làm chỉ là nhập tên mình vào và trả lời một vài câu hỏi cơ bản, còn chương trình sẽ tự sáng tạo ra một thư khiê´u nại chứa đâ`y tâm trạng tức giận, râ´t mạch lạc, dựa trên một cơ sở dữ liệu râ´t lớn vê` từ ngữ. Mỗi lâ`n sử dụng, phâ`n mê`m này lại sản xuâ´t ra một bức thư hoàn toàn khác. Sự thiệt hại gây ra bởi những lời xì xào bàn tán tại các trạm xe buýt giữa một vài kẻ thường

xuyên đi lại trên các tuyến đường không cách gì so sánh được với tổn hại mà chỉ một người tiêu dùng đang nổi giận trên Internet có thể tạo ra cho một công ty nào đó. Trong thế giới ngày nay của máy quay phim, xa lộ thông tin, kết nối tức thì, thật sự bạn khó mà che giấu những dịch vụ kém chất lượng. Các nhà nghiên cứu thị trường tin rằng các hệ phương pháp cổ điển được dùng để thu thập ý kiến của khách hàng hiện đang thay đổi. Những cuộc khảo sát, những nhóm người được khảo sát, và những cuộc phỏng vấn riêng tư giữa hai người với nhau đang được thay thế bởi các cuộc chuyện trò trên máy tính, nhật ký mạng, diễn đàn chuyên đề và diễn đàn trực tuyến. Rõ ràng là thế giới đã thay đổi sâu sắc. Chúng tôi soạn chương này với mục đích nêu ra vấn đề là, vì bạn không thể phớt lờ Internet và những gì được tải lên đó, nên trọng tâm mà chúng ta cần tập trung là những gì chúng ta có thể thực hiện. Chúng tôi đoan chắc rằng bạn không thể hoàn toàn không phòng bị gì trước vô số ý kiến rất dễ chia sẻ tràn lan này.

Lời phàn nàn có mặt khắp nơi, muôn màu muôn vẻ và luôn thu hút sự tò mò của công chúng

Xin đừng nghĩ rằng tất cả chỉ là những lời nói huênh hoang trên Web. Nhiều trang Web đang làm việc rất nghiêm túc. MassLive.com đã tổ chức rất nhiều diễn đàn trực tuyến. Diễn đàn "wine & dine"[15] có nhiều hoạt động: những cư dân Massachusetts đăng thông tin, đặt câu hỏi và nói chung thông báo cho nhau đâu là chỗ ăn ngon, nơi nào có bia chất lượng cao, nơi nào có ngoài trời, trong nhà... Như một vài quốc gia khác, nhiều tiểu bang ở Mỹ đều có những danh sách kiểu này. YellowPages.com[16] còn kêu gọi những người vào thăm trang web của họ đánh giá về các nhà hàng.

Trong khi bạn lướt Web, hãy nhập một cụm từ nào đó, ví dụ như "a terrible hotel" (một khách sạn kinh khủng) và xem chuyện gì xảy ra trên công cụ dò tìm. Hầu hết những lời bình luận đều rất thú vị, và trong nhiều trường hợp, chỉ đọc chưa đầy một đoạn viết, bạn đã có thể tưởng tượng ra một người nào đó ngụ tại một khách sạn tồi tệ,

tưởng tượng ra sự kinh khủng mà họ phải trải qua, và ước gì họ đã đọc được những bài phê bình trước khi nếm trải cảnh này. Ngày càng có nhiều người ý thức việc dạo khắp trên mạng và đọc những gì người khác nói trước khi đặt chỗ tại một khách sạn mà họ chưa biết gì nhiều. Điều đó giống như một cuộc nói chuyện rôm rả trên một bàn ăn khổng lồ.

Dưới đây là lời bình luận về một khách sạn Anh: "Đó là một khách sạn rất kinh khủng. Phòng ốc cũng tạm ổn nhưng phục vụ thì thật là quá sức tệ. Chúng tôi đã yêu cầu được trả thêm tiền để có được một bữa ăn sáng theo đúng phong cách Anh. Người quản lý khách sạn đến nói rằng nếu chúng tôi không hài lòng với bữa ăn sáng của họ, thì chúng tôi cứ việc trả tiền ăn sáng của chúng tôi cho các tiệm ăn bên ngoài và anh ta mời chúng tôi đi ra. Anh ta nói những điều đó một cách rất, rất bất lịch sự và khẳng định rằng chúng tôi là khách của khách sạn chứ không phải là khách của anh ta. Anh ta cũng hét toáng lên rằng chúng tôi nên ra khỏi nhà hàng nếu chúng tôi không thấy thỏa mãn?!!!! Chúng tôi đã báo lên Tổng Quản lý của khách sạn nhưng không nhận được một lời xin lỗi tử tế nào. Chúng tôi đã bị đối xử thiếu tôn trọng. Xin đừng dại mà sử dụng dịch vụ của khách sạn này". Nếu bạn đọc được những lời phê bình này trước khi đăng ký một phòng ở khách sạn đó, liệu bạn có dám đặt phòng nữa không? Lời phê bình kiểu này có thể gây ảnh hưởng vô cùng lớn đến cung cách mua hàng của người ta.

Thường thì việc đưa ra ý kiến phê bình trong lĩnh vực nhà hàng, rạp chiếu phim, nhà hát, mua bán xe hơi, dịch vụ sửa chữa xe hơi, quần áo – bạn có thể kể thêm – sẽ do những nhà phê bình chuyên nghiệp thực hiện. Các chuyên gia vẫn làm như vậy, nhưng ngày nay bạn có thể đọc được những bình luận của những người "có thật" về những kinh nghiệm có thật. (Thực ra, nhiều người còn tự hỏi không biết những nhà phê bình nhà hàng có được đối xử đặc biệt hay không). Ở tháng Tư năm 2009, nếu bạn nhập cụm từ "a terrible restaurant" vào Google, bạn sẽ có 1.880 kết quả; nếu thay vào đó bằng cụm từ "a terrible hotel", bạn sẽ có 8.230 kết quả. Sau đó hãy gõ tên một nhà hàng hoặc một khách sạn nào đó để xem màn hình sẽ hiển thị những lời phê bình hoặc những mục nhập (entry) thuộc loại nào.

Thường thì khi đi đâu đó bằng xe hơi, người ta chắc chắn phải mang theo bên mình một tấm bản đồ chỉ đường. Bây giờ người ta có thể vào Internet để tự mình in ra một tấm bản đồ chỉ đường, hoặc dùng công cụ sử dụng Hệ thống Định vị Toàn cầu (Global Positioning System: GPS) trong xe của họ. Điều này dẫn đến một điểm là hầu hết mọi người thường dùng thì giờ trên máy tính lập tức sẽ nghĩ ngay đến Internet như là một nơi cung cấp thông tin về mọi thứ, chúng tôi muốn nhấn mạnh là hết mọi thứ. Người ta đã có thói quen vào một trong những cỗ máy dò tìm thông tin khổng lồ, gõ một số từ với những cách kết hợp khác nhau để tìm ra một câu trả lời thích hợp nhất cho một câu hỏi từ hàng tỷ, hàng tỷ trang thông tin có sẵn cho tất cả chúng ta. Dự án Pew Internet và American Life Project tiến hành khảo sát những người Mỹ sử dụng Internet đã đi đến kết luận rằng 78% người trưởng thành dùng Internet để tìm kiếm sản phẩm (theo cuộc khảo sát từ tháng 2 đến tháng 3/2007), còn với nhóm tuổi từ 18-29, tỷ lệ này là 88%.

Hila Etzion, giáo sư Đại học Michigan, đã xem xét cả hai loại bình luận tích cực lẫn tiêu cực trên các trang bán lẻ và sau một nghiên cứu kéo dài sáu năm về các trang sản phẩm điện tử trực tuyến đã đi đến kết luận rằng những đánh giá tiêu cực đã tác động đến doanh số bán. Tiến sĩ Etzion chứng minh rằng những lời than phiền cần phải đạt đến một số lượng nhất định nào đó thì công chúng mới xem là có cơ sở vững chắc. Một thông điệp gởi đến các công ty là: hãy đọc tất cả những gì người ta viết về bạn. Đừng cho rằng một lời phàn nàn không được trình bày bằng văn bản theo mẫu của bạn thì không phải là một lời phàn nàn. Thực ra, tất cả những trang Web đều cho doanh nghiệp một cơ hội tham gia vào những cuộc đàm thoại rộng rãi về chính họ.

Nhiều trang Web này rất thú vị. Tom Hespos, chủ tịch công ty Underscore Marketing, đã cho biết rằng hầu hết các lời bình luận trên Web không phải là những lời tuyên bố kỳ quái. Ông nói rằng hầu hết những kẻ phá bĩnh "khi phát biểu những ý kiến nhận xét không có giá trị sẽ nhanh chóng bị cư dân mạng tẩy chay... những người hiểu giá trị (từ trang Web của bạn) sẽ nhanh chóng lên tiếng ngăn những người lòng đầy căm ghét này nói nữa. Bạn thường hay nghe những người có ác cảm này nói, bạn sẽ khiến nhiều người

đăng những chi tiết về những cuộc giao tiếp mà họ từng có với công ty của bạn. Bạn sẽ nghe người ta nói tại sao họ có một kinh nghiệm tồi tệ". Thậm chí bạn còn có thể tìm thấy những trang Web mà trên đó những người được phỏng vấn tuyển dụng đăng lên những lời bình luận về trải nghiệm của họ với một công ty đặc biệt nào đó. Một số trong những ý kiến này không dễ chịu gì mấy, đôi khi họ liệt kê cả họ tên những người phỏng vấn.

Không có gì lạ khi một số người thích tạo ra những thông điệp phá cách để gia tăng sức thuyết phục lời bình luận của họ. Trước đây một vài năm, có một khách hàng đã tạo ra một loạt slide[17] liên quan đến một kinh nghiệm về khách sạn rất kinh khủng. Sau đó, vị khách hàng này đã yêu cầu mọi người đừng phát tán những slide này nữa. Tuy nhiên, người ta vẫn có thể tìm thấy nó trên Internet. Câu chuyện đã làm phát sinh mối quan tâm lớn đến nỗi người ta đã tiến hành một nghiên cứu kinh điển chính thức trên 4.000 thư điện tử tự nguyện mà tác giả tạo ra loạt slide ấy đã nhận được. Một trong những hệ quả của việc đưa một nội dung bất kỳ lên mạng là sau đó bạn rất khó lấy nó hoàn toàn ra khỏi vòng lưu hành.

Hàng năm Văn phòng Khiếu nại của Người Tiêu dùng nhận 1,7 triệu yêu cầu cung cấp thông tin về các công ty. Người tiêu dùng kiểm tra độ tin cậy của các công ty một cách tỉ mỉ trước khi họ tiến hành mua hàng. (Lĩnh vực kinh doanh có nhiều yêu cầu lấy thông tin nhất là ngành bảo hiểm.) Ở một mức độ nhất định, bất cứ một trang Web nào tương tự trang Web của Văn phòng Khiếu nại của Người Tiêu dùng đều có một khả năng đáng kể trong việc kiểm tra chất lượng cho cả bên mua và bên bán. Mỗi lần người ta mua hàng trên eBay, cả người mua và người bán đều có cơ hội đánh giá nhau. Việc này rất quan trọng bởi vì có trường hợp bạn nghĩ mình đang mua một túi xách nhãn hiệu Prada trên eBay nhưng kết thúc quá trình mua bán, bạn lại nắm trong tay một túi xách hàng nhái được sản xuất ở một xó xỉnh nào đó, trong trường hợp đó hầu như bạn không biết phải cầu viện ai. Nếu người bán muốn tiếp tục bán hàng trên eBay, thì những khiếu nại về hàng nhái hàng giả sẽ đánh sập việc kinh doanh ấy tức thì.

Năm 2007, Văn phòng Khiếu nại của Người Tiêu dùng đã đe dọa sẽ loại Kodak ra khỏi danh sách thành viên vì đã từ chối không trả lời cho những than phiền của khách hàng. Kết quả là Kodak đã bị đình chỉ quyền hội viên của họ. Một trong những người viết nhật ký mạng nhận xét như sau: "Bây giờ không phải là thời của Kodak". Chúng tôi xin thêm vào: chắc chắn họ đã không xem lời phàn nàn là một món quà. Bài học quan trọng rút ra từ những kiểu ứng xử này là mọi nhân viên trong công ty cần phải nhận thức được sức mạnh của Internet. Các nhà cung cấp dịch vụ có thể nghĩ rằng những người khác trong thế giới này không thể nhìn thấy được họ khi họ đứng đằng sau quầy tiếp tân hoặc nói chuyện với ai đó qua điện thoại, nhưng thực tế Internet dễ dàng làm bất kỳ ai cũng phải lộ diện. Có lẽ cũng là một ý hay khi các công ty chiếu lên hai slide đề cập đến trên đây như ví dụ cho thấy những gì có thể xảy ra khi khách hàng bị đối xử tệ. Trong cả hai trường hợp, rõ ràng là khách hàng đã bị nghĩ xấu.

Chúng tôi biết một số công ty rất bối rối bởi những gì diễn ra trên Internet đến nỗi họ quyết định bỏ qua mọi ý kiến bình luận được viết ra trên đó. Đây hoàn toàn là một chọn lựa. Nhưng nếu có sự cố bùng nổ trên các phương tiện truyền thông thì tác động là rất đáng kể, vì thông thường không ai không phòng bị gì cả – dù là cá nhân hay công ty. Cho phép chúng tôi nhắc nhở bạn một lần nữa rằng nếu bạn khởi đầu với triết lý lời phàn nàn là món quà, thì bạn sẽ có nhiều can đảm hơn để kiểm tra xem thật sự người ta đang viết gì về bạn. Chúng tôi trộm nghĩ rằng, đơn giản là Internet có thể gây ra những tác động lớn đến mức bạn không thể nào phớt lờ được. Chúng tôi xin đưa ra ba gợi ý rất dễ nhớ nếu bạn không thấy phiền khi sử dụng các chữ đầu MPG (Miles Per Gallon - số dặm đường đi được trên mỗi gallon xăng). Trong trường hợp này, M là theo dõi (Monitor), P là giả vờ (Pretense) và G là hướng dẫn (Guidance). Xin hãy nói "có" với theo dõi và hướng dẫn, và "không" với giả vờ.

M - Nói "Có" với Theo dõi

Bất cứ công ty lớn nào cũng nên có một nhân viên thường xuyên theo dõi và phân tích những gì người khác viết về công ty của họ. Hãng phần mềm Intuit đã gặp phải sự cố trong một chương trình phần mềm của họ, TurboTax. Một số tính năng nào đó đã khiến những người sử dụng phần mềm nổi giận, và họ viết lên những diễn đàn trực tuyến đe dọa sẽ tẩy chay. Intuit nhanh chóng nắm bắt được những phản hồi, tiến hành thay đổi, và giải quyết sự cố nhờ thay đổi một số chi tiết trong TurboTax. Kể từ đó, Intuit thường xuyên kiểm tra thông tin trên Internet, họ tin tưởng rằng nỗ lực ấy rất đáng công. Scott Gulbransen, phát ngôn viên của Intuit, thừa nhận: "Nhiều người không thích gọi điện để than phiền". Và nếu bạn nhìn thấy một bình luận về một sản phẩm nào đó, bạn rất dễ bị cám dỗ viết thêm vào nhận xét của bạn, thường là "đồng cảm" với những ý kiến của người viết trước.

Với một chút đầu óc thám tử, bạn có thể tìm thấy tất cả mọi trang Web đề cập đến tên công ty của bạn. Bạn có thể cài đặt một cảnh báo trên Google để mỗi lúc một cụm từ nào đó được tìm kiếm trên Internet, Google sẽ tự động chuyển nó đến bạn. Một vài chương trình phần mềm có thể giúp bạn làm điều này. Một phần mềm mạnh có khả năng quét một triệu trang nhật ký mạng, 100 ngàn diễn đàn chuyên đề, và 6 ngàn nguồn truyền thông truyền thống. Nếu một công ty tung ra một sản phẩm mới, bất cứ phần mềm nào trong những chương trình này đều có thể theo dõi tức khắc những gì được lan truyền trên mạng. Hãng Apple đã bị phê bình kịch liệt trong những trang nhật ký mạng về các viên pin iPod của họ vào cuối năm 2004.

Apple nhanh chóng thực hiện một số thay đổi để cứu nhãn hiệu này – dù vẫn không đủ nhanh để tránh được những cuộc bàn luận quy mô lớn trên Internet và một vụ kiện tụng có nhiều nguyên đơn. Kiểm tra giám sát các trang nhật ký mạng là công việc cực kỳ quan trọng bởi vì chúng là những cuộc chuyện trò mà ai cũng khăng khăng giữ ý kiến riêng của mình, được tiến hành trong cộng đồng mạng (cyberspace). Những người nghe được các cuộc nói chuyện này không phải lúc nào cũng là những người được đàng hoàng mời ngồi vào một bàn tiệc tối, mà bất cứ ai tình cờ đến với các cuộc chuyện trò trên Web đều có một chỗ ngồi, có thể kết nối cuộc nói chuyện

đến trang Web của người đó, và có thể gởi kèm thư điện tử một bản sao của trang nhật ký này đến nhiều người. Thông tin hầu như tràn ngập, vì thế, việc kiểm tra giám sát sẽ giúp bạn chủ động hơn.

Một vài năm trước, tại Anh, Janelle gặp một người đang triển khai một công cụ rất hữu hiệu để các công ty có thể thấy khách hàng phản ứng ra sao trong khi họ nói chuyện với một người ở trung tâm chăm sóc khách hàng qua điện thoại. Bất cứ lúc nào khách hàng đều có thể bấm vào một số điện thoại (từ 1 đến 10) để cho thấy họ đánh giá như thế nào về diễn tiến của cuộc nói chuyện. Đây là sự đánh giá trong thời gian thực – có giá trị đến không ngờ đối với mọi công ty nếu bạn chấp nhận triết lý sống cho rằng lời phàn nàn là món quà. Janelle rất phấn khích và hỏi xem tình hình bán sản phẩm này tiến triển như thế nào. Người đàn ông ấy nói với Janelle rằng ông đã không bán được cái nào cả. Trong những lần chạy thử, khi các công ty quan sát xem khách hàng đánh giá họ thế nào, họ nói rằng những đánh giá này không cách gì xác đáng được. Đơn giản là chúng nằm ở mức độ quá thấp. Có lẽ đây là cảm giác mà nhiều công ty cảm nhận khi họ đọc tất cả những ý kiến bình luận tiêu cực, về dịch vụ và sản phẩm của họ. Họ nói: “Không thể được!”. Nhưng sự thật là vậy. Và động tác chối bỏ này cũng tương đương như sự khước từ áp tai xuống đất để nghe tiếng vó ngựa xa xa của những người Mỹ thời kỳ khai phá ban đầu. Những âm thanh hoặc sự im lặng này cung cấp những gợi ý đầy giá trị để bạn quyết định phải làm gì sắp tới, và chưa có ai từng nghĩ đến việc cắt đứt nguồn thông tin này. Nhiều trang Web cố giữ liên lạc với một nhóm người cụ thể, nhưng bất cứ ai có một chiếc máy tính và một kết nối thông tin điện tử đều có thể đọc những gì đã được viết ra. Trở nên thành viên của hầu hết các trang Web là việc rất dễ dàng. Trên trang Web dành cho các thành viên của hiệp hội Starbucks Workers Union, có rất nhiều ý kiến bình luận về những điều kiện làm việc chưa tốt. Người ta nói cả những lời tích cực lẫn tiêu cực về hội này. Những than phiền của khách hàng được mang ra thảo luận, và phạm vi bình luận rất đa dạng. Chắc chắn một người nào đó ở văn phòng của Starbucks đang say sưa đọc trang Web này.

Chúng tôi biết được một công ty thông tin tài chính đã áp dụng biện pháp kiểm tra có lẽ hơi quá đáng. Bất cứ lúc nào công ty này

tìm thấy nội dung tiêu cực về họ trên Web, họ đều đe dọa sẽ khởi kiện. Khi thông tin này lọt ra ngoài, người ta thấy rằng công ty có vẻ như không trung thực; và họ xem đó chỉ là sự đánh giá chủ quan đầy gượng ép. Rõ ràng là, mục tiêu giải quyết phàn nàn không phải là loại bỏ những phản hồi tiêu cực. Việc dập tắt những lời nhận xét tiêu cực trên Internet bằng các thủ tục pháp lý không bao giờ ngăn chặn được các cuộc bàn luận của cộng đồng cư dân mạng.

Người ta hoàn toàn có thể rút ra nhiều bài học quý giá từ những lời phàn nàn trên Web. Jeff Jarvis, chủ nhân của trang nhật ký mạng BuzzMachine, đã từng gây ảnh hưởng làm Hãng máy tính Dell phải thay đổi cả một chính sách chăm sóc khách hàng của mình. Trên tờ BusinessWeek số tháng 8/2005, Jarvis viết một thư ngỏ gởi đến CEO của Dell, Michael Dell, rằng: “Và cuối cùng là một phiếu mua hàng giảm giá sẽ giúp tôi mua được một chiếc máy tính hiệu Dell, nhưng sản phẩm của ông là một “quả chanh” và dịch vụ chăm sóc khách hàng của ông làm người ta thất kinh”. Đã có thời Dell trở nên “nổi tiếng” vì những bức ảnh hay những đoạn video được đưa lên Web cho thấy hình ảnh những chiếc máy tính xách tay bị nổ vì sự cố pin. Sau loạt tin thứ hai của tờ BusinessWeek thì Jarvis chuyển sang ca ngợi Dell rằng công ty này đã nhận ra giá trị trong việc lắng nghe và nhượng quyền kiểm soát cho khách hàng. Jarvis viết: “Trong kỷ nguyên mà khách hàng được các trang nhật ký mạng và các phương tiện truyền thông trao cho quyền lực, thì Dell đã nhảy từ vị trí tệ nhất trở thành người đứng đầu”. Do tác động của Jarvis, Dell đã cam kết bỏ ra 100 triệu đô-la cho việc cải thiện công tác bán hàng và các hoạt động hỗ trợ khách hàng.

Có vẻ như các hãng hàng không đã quyết định lờ đi những trang Web là nơi khách hàng thường vào để tâm sự rằng họ đã bị đối xử tệ bạc như thế nào. Hầu hết mọi người đều đồng ý rằng việc khiếu nại trên những trang Web liên quan đến lĩnh vực hàng không sẽ không có tác dụng đáng kể ngoại trừ việc đó là nơi cho phép khách hàng tha hồ kể lể nỗi niềm. Một vài lời than phiền về các hãng hàng không có cơ sở đặt tại Mỹ (chẳng hạn, ở trang Untied.com của United Airlines, và ở trang NorthworstAir.org của Northwest) đọc lên nghe rất xót xa, dù chúng tôi ngờ rằng hầu hết mọi người sẽ không tin các hãng hàng không lại có thể làm những điều khủng

khiếp như vậy và sẽ không tin được là tất cả họ đều hy vọng trốn được những cách đối xử tàn nhẫn tương tự. Một phát thanh viên của Northwest Airlines, Jon Austin, đã thừa nhận: “Chúng tôi không kiểm tra giám sát các trang ấy. Nếu ai đó có một lời phàn nàn chính đáng, cách tốt nhất là hãy trực tiếp đến gặp chúng tôi”.

Đối với những công ty có sự giám sát các trang Web, nếu họ thấy một lời than phiền được thổ lộ mà vì một lý do nào đó không bao giờ có ai thực hiện động thái gì để giải quyết (điều này xảy ra quá thường xuyên trong những công ty lớn, nơi khách hàng luôn nhận được một lời xin lỗi chung chung và có sẵn theo mẫu, và tất cả chỉ có thế!), thì họ có thể liên lạc với khách hàng và hạ tổn thất xuống mức thấp nhất. Các công ty kiểm tra trang Web có thể tìm thấy một số lớn khách hàng quá rụt rè đến nỗi đối với họ than phiền trực tuyến là cách phàn nàn dễ nhất. Các công ty cũng có thể tìm thấy toàn bộ nhóm khách hàng đang nói về những sự việc mà trong quá khứ chưa có ai nói với họ. Đối với những khách hàng này, công ty nên đưa họ vào mối liên lạc trực tiếp với công ty.

P - Nói “Không” với Giả vờ

Xin bạn đừng có ý nghĩ rằng bạn sẽ tham gia các diễn đàn trực tuyến dưới hình thức nặc danh để bênh vực công ty của bạn hay gây ảnh hưởng với thị trường. Làm như thế vẫn không giải quyết được vấn đề. Hãy xem xét một ví dụ không quá cực đoan nhưng gây nhiều bối rối cho một công ty thuộc hàng xuất sắc nhất thế giới:

John Mackey, CEO của Whole Foods Market, trong khoảng từ năm 1999 - 2006 đã đăng lên mạng những bài phát biểu bằng nickname[18] là Rahodeb (một phép đảo chữ tên của vợ ông, Deborah). Ông làm điều đó trong một thời gian dài mà không bị phát hiện, tuy nhiên hầu hết những bài viết này đều cho thấy một giọng văn quen thuộc. Phần lớn ông ca ngợi Whole Foods và công kích các đối thủ, trong đó có cả Wild Oats là công ty mà Whole Foods đang tiến hành mua lại. Do ý định mua lại Wild Oats, nhiều người tự hỏi không biết những bài viết này có bất hợp pháp hay

không, nếu không muốn nói là vi phạm đạo đức kinh doanh. Rõ ràng là, các nhà điều hành cấp cao trong công ty đều biết Mackey đang làm gì. Cuối cùng tờ Wall Street Journal đã vạch trần thủ đoạn của Mackey, và Ban Quản trị Whole Foods Market đã cấm mọi bài viết đưa lên mạng dưới hình thức nặc danh do các nhân viên viết ra mang danh nghĩa vì công ty.

Khi bạn đọc bộ sưu tập những ý kiến nhận xét của Mackey, bạn phải tự hỏi không biết mục tiêu của ông có phải là gây ảnh hưởng đến thị trường không (ông đăng những thông điệp lên mạng tại các diễn đàn chứng khoán của Yahoo) hay là ông vô tình gây ảnh hưởng trong lúc vi phạm các quy định khi chia sẻ những thông tin được xem là thông tin nội bộ.

Dưới đây là một vài ý kiến bình luận của ông:

- **Về một dây chuyền mới của Whole Foods:** “Theo kinh nghiệm cá nhân tôi, nhãn hiệu 365 Organic mới của họ được đóng gói rất hoàn hảo và đó là những sản phẩm rất tuyệt. Nước xốt rau trộn của họ mà các bạn phê bình thì tôi lại thấy ngon đặc biệt. Bạn đã từng dùng nước xốt 365 Organic Miso chưa? Đó là món yêu thích của cá nhân tôi!”
- **Về khả năng có một cuộc mua lại công ty trong tháng 3/2002:** “Có bao giờ người ta từng đem bán Whole Foods cho một công ty khác chưa? Chắc là không cho đến khi Mackey còn điều hành công ty. Dường như công ty khá tận tụy với tính độc lập của mình.”

Có lúc ông đòi làm Tổng thống George W. Bush và kết thúc bài viết trên mạng của mình bằng việc cho rằng thật sự ông là ai không thành vấn đề. Khi có người khẳng định thật sự ông là John Mackey, ông đã chối và nói ý tưởng này dường như hơi khó trở thành hiện thực. Có một điều gì đó rõ ràng không trung thực trong những bài viết này, đặc biệt khi nói về chính mình ở ngôi thứ ba trong khi viết dưới một bút danh. Kết quả của hành động này là Mackey bị tờ Wall Street Journal đặt tên là vị giám đốc điều hành bị thua cuộc. Dựa theo tin tức này, một độc giả bình luận: “Nếu giả

sử bạn dùng một biệt hiệu để tự khen ngợi chính mình, bênh vực mái tóc mới cắt của bạn, và tự cho rằng mình dễ thương đáng yêu trên một diễn đàn chuyên đề về kinh doanh của Yahoo thì tất cả những điều đó rõ ràng không phải là những dấu chỉ để là một người bị thua cuộc, tôi không biết thật ra chuyện này là gì".

Câu chuyện này tự kết thúc vài tháng sau đó, nhưng những thiệt hại mà nó đã gây ra cho uy tín của một công ty bán thực phẩm hữu cơ thì không dễ dàng như thế. Hội đồng Thương mại Liên bang (Federal Trade Commission: FTC) đang tiến hành ngăn chặn việc mua lại Wild Oats của Whole Foods vì cho rằng việc này triệt tiêu sự cạnh tranh lành mạnh trong thị trường thực phẩm hữu cơ. FTC sử dụng những trang nhật ký mạng này như một bằng chứng chống lại Whole Foods. Tuyên bố về tính độc lập trong kinh doanh của Whole Foods khẳng định: "Chúng tôi có thể thấm nhuần ý nghĩa rõ ràng của sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên liên quan như nhân viên, cổ đông và khách hàng hay không là tùy thuộc vào nỗ lực của chúng tôi sao cho mọi người giao tiếp với nhau thường xuyên hơn, cởi mở hơn và thông hiểu hơn. Sự giao tiếp hiệu quả hơn là kết quả của sự thấu hiểu hơn cùng với sự tín nhiệm cao hơn". Sáu năm sau đó, "sự giao tiếp hiệu quả hơn" đã không xảy ra, và bây giờ, Whole Foods sẽ phải đương đầu với sự dối trá trơ trẽn từ CEO của họ. Tối thiểu thì họ sẽ làm cho khách hàng tự hỏi không biết liệu công ty có đang lừa dối khách hàng hay không và rốt cuộc thì những rau củ và trái cây mà họ gọi là hữu cơ có thật sự là hữu cơ hay không.

Thật quá nguy hiểm khi làm bất cứ việc gì có thể hủy hoại uy tín của một công ty có bề dày lịch sử và được đông đảo người tiêu dùng yêu mến. Đặc biệt nguy hiểm hơn nữa khi bạn giao nhiệm vụ cho nhân viên của mình phải theo dõi những nhận xét tiêu cực về công ty trên Internet và viết ra những điều tích cực mà không nói rõ họ là người trong công ty của bạn. Đến một lúc nào đó, có thể chính một trong những nhân viên này trong lúc bực tức sẽ tiết lộ rằng họ bị buộc phải viết những bài phát biểu tích cực về công ty. Xin hãy nhớ rằng Web là nơi dành cho những cuộc chuyện trò, và nếu có ai đó đang nói dối vào mặt bạn, bạn sẽ không đánh giá cao việc đó. Bất kỳ một sự giả vờ hoặc bịa đặt nào, dù nhỏ, đều là điều không nên

làm trên Web, nơi những cuộc nói chuyện có thể lưu lại đến nhiều năm sau đó.

G - Nói "Có" với Hướng dẫn

Một trong những cách hiệu quả nhất để thực hiện và áp dụng triết lý Lời Phàn nàn là Món quà là gắn kết nó vào những cuộc nói chuyện thực tế với khách hàng. Những cách đó có thể được hướng dẫn trên trang Web riêng của bạn. Một số công ty tên tuổi vừa họp nhau để thiết lập một hội đồng quản lý blog, trong đó có Microsoft, Dell, Cisco, Coca-Cola, Nokia, Wells Fargo và General Motors. Trong trang nhật ký BuzzMachine của mình, Jeff Jarvis nói rõ rằng nếu những công ty khổng lồ này sử dụng các trang blog như những công cụ quan hệ công chúng (public relations) thì có lẽ họ sẽ thất bại. Jarvis xem nhật ký mạng chỉ là một cuộc trò chuyện (conversation). Alec Saunders, một cựu quản lý của Microsoft, phát biểu: "Nào, mọi người! Hãy bình tĩnh! Các bạn không cần phải mở một câu lạc bộ thượng hạng mới luận ra được mình phải xử trí thế nào với những trang nhật ký mạng. Chỉ cần bạn lên Internet và nói chuyện với khách hàng và luật sư của bạn, rồi tương tác với những người không nằm trong vòng cương tỏa của lối tiếp thị theo kiểu kiểm soát và mệnh lệnh của thế kỷ 20. Lập ra một hội đồng quản lý blog ư? Thật là một ý nghĩ điên rồ!"[19].

Cộng đồng cư dân mạng rất tán thành bản tuyên ngôn được phác thảo trong The Cluetrain Manifesto, cuốn sách như một lời kêu gọi hành động đối với các công ty hiện đại vận hành trong một thị trường được kết nối bằng các công cụ giao tiếp điện tử. Tuy nhiên, có thể bạn sẽ có cảm nhận về cuốn sách đó, ba tuyên bố đầu tiên có liên quan đến cách thức làm sao công ty bạn có thể chuyện trò tốt nhất với khách hàng trên Internet.

1. Thị trường là những cuộc trò chuyện.
2. Thị trường gồm những con người, chứ không phải là những khu vực nhân khẩu học.
3. Cuộc chuyện trò giữa con người với nhau mang tính nhân văn, được thực hiện thông qua tiếng nói con người. Điều này có

nghĩa là bạn không thể hướng dẫn khách hàng đến một trang Web nơi mọi thứ đều chưa đạt tầm của một cuộc trò chuyện thực sự. Khách hàng, thông qua các trang blog của họ, qua những ý kiến bình luận hưởng ứng trên các trang blog khác, hoặc ngay trên các trang Web được thiết kế nhằm tổ chức những cuộc chuyện trò trực tuyến có thể báo động cho công ty về những vấn đề như họ có thể làm khi phàn nàn bằng lời nói. Thay vì trực tiếp hỏi công ty: "Tại sao công ty không...?" thì bây giờ họ đang thực hiện công việc đó trên Internet – chỉ khác là cuộc trò chuyện của họ được hàng ngàn người cùng tham gia. 78% người viết blog nói rằng họ thích đọc blog của người khác và 31% xem các trang blog là những nguồn thông tin đáng tin cậy.

Các công ty có thể hướng dòng người yêu thích blog này vào một vài trang Web thay vì trải rộng khắp nơi trên mạng, và phải thừa nhận rằng một nơi như vậy rất khó kiểm soát. Lionel Menchaca, một người viết blog của hãng Dell, đã mô tả những gì xảy ra ở công ty của cô: "Có lẽ thời điểm tốt nhất để tung ra một trang blog là khi mọi chuyện vận hành không được tốt đẹp như ý. Chúng tôi đã bắt đầu kiểm soát không gian blog [năm 2006]. Ở những thời điểm tồi tệ nhất, có đến gần 50% bài bình luận là tiêu cực. Việc đó làm cho chúng tôi dễ dàng nhập cuộc. Những cuộc trò chuyện tiêu cực này nói về chúng tôi hoặc không phải chúng tôi, và khá rõ ràng là chúng tôi có một cơ hội tốt hơn nếu tham gia vào những cuộc thảo luận tiêu cực. Ngày nay, chúng tôi đang thấy khoảng 23% các bình luận trên blog là ý kiến tiêu cực. Tuy mọi việc đang đi đúng hướng, nhưng công ty cần nỗ lực nhiều hơn nữa". Những người viết nhật ký cho Dell không phải là những người duy nhất nghĩ rằng công ty đang chuyển sang hướng khác. Ý kiến chung trong giới báo chí cho rằng sự nhanh chóng không đặc thù của Dell trong việc thừa nhận những sơ suất của họ đã tăng cường khả năng xử lý lời than phiền của họ.

Các công ty có thể định hướng sự giao tiếp trên trang Web riêng của họ bằng một số kỹ thuật như viết blog, cung cấp những thông tin hữu ích chỉ có trên trang Web của bạn, và thiết lập những cuộc thảo luận hay tán gẫu trực tiếp với một số nhân viên được chỉ định thực hiện nhiệm vụ này. Hãy tìm cách khuyến khích khách hàng đưa

ra nhận xét của họ càng nhiều càng tốt (mong rằng đó là những lời nhận xét tốt) vì rằng dường như điều đó tác động tích cực đến doanh số bán của bạn.

Một khi khách hàng đã vào trang Web của công ty, hãy làm cho việc tìm kiếm thông tin của họ thật dễ dàng. Hãy mời gọi từng khách hàng dành chút ít thời gian cho trang Web của bạn và thu thập tất cả những phản hồi của họ và cải thiện ngay những gì khách hàng đã nêu ra một cách hợp lý. Hãy chắc chắn rằng số điện thoại miễn phí của bạn (nếu bạn muốn mọi người gọi điện cho bạn) xuất hiện trên từng trang thông tin trên Web của bạn. Xin đừng để khách hàng của bạn phải nhấp chuột nhiều lần qua nhiều trang thì số điện thoại này mới hiện ra. Hãy vào trang www.Zappos.com, bạn sẽ thấy đây là một trong số những trang Web hiếm hoi có số điện thoại - 800 xuất hiện rất dễ thấy trên từng trang.

Hãy tạo điều kiện để khách hàng có thể phản hồi thông tin một cách dễ dàng trên trang Web của bạn. Một số công ty thậm chí che giấu những trang phản hồi của họ, có lẽ vì họ sợ một cơn bão phàn nàn ập đến. Nhiều công ty khác tránh sử dụng từ phàn nàn. Những tên gọi khác thường dùng cho các trang phản hồi gồm có: “Quản lý Dịch vụ Chăm sóc Khách hàng”, “Điều hòa Lợi ích Khách hàng”, hoặc thậm chí là “Thông tin đường dây nóng”. Jagdip Singh, từ Đại học Case Western Reserve, tin rằng các công ty cần hướng dẫn rõ ràng để khách hàng biết phải làm gì khi họ muốn phàn nàn. Một người không quen với thị trường không có khả năng nhận ra rằng “quản lý dịch vụ chăm sóc khách hàng” là nơi mà họ có thể đặt lời than phiền vào đó. Một số trang Web thường sử dụng một sự kết hợp từ ngữ kiểu 3C hoặc 2C cho những trang phản hồi của họ, như “Phàn nàn, Khen ngợi và Rắc rối”[20] hoặc “Thách thức hay Bối rối”[21]. Những tổ hợp từ như thế tuy khuyến khích khách hàng phàn nàn nhưng lại xếp loại những vấn đề của họ là chuyện “rắc rối”. Xin hãy nhớ rằng, khách hàng không thích tự xem mình là những kẻ “rắc rối”.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Bạn đang kiểm soát những cuộc bàn luận về công ty bạn trên Internet một cách cẩn trọng như thế nào? Mọi người đang nói gì về công ty của bạn?
- Làm cách nào bạn có thể thu hút và hướng lượng truy cập của khách hàng vào trang Web của bạn hoặc đến những kênh giao tiếp riêng của bạn nhiều hơn?
- Làm cách nào để mọi người trong công ty của bạn tham gia nhiều hơn vào việc rút ra những bài học từ Internet?

PHẦN 3 - CHO VÀ NHẬN

Khía cạnh cá nhân trong lời phàn nàn

Có thể bạn từng gặp ít nhiều khó khăn trong việc giữ bình tĩnh trước một khách hàng đang giận dữ, tình huống này sẽ trở nên phức tạp hơn khi những phản hồi đặc biệt nhắm thẳng vào bạn hoặc do một người rất thân với bạn nói ra. Nhiều người rất giỏi sử dụng biện pháp "lấy độc trị độc" để hóa giải các cuộc công kích. Thậm chí, họ còn "xuất chiêu" trước khi đối phương kịp tung ra những đòn tấn công họ. Trong khi đó, nhiều người khác lại không biết cách tự bảo vệ mình khỏi những đợt công kích như thế.

Tìm ra sự cân bằng hợp lý giữa học hỏi từ những lời phàn nàn của khách hàng và tự bảo vệ bản thân khỏi sự công kích của một số người là một cách cư xử rất tế nhị. Tuy nhiên, nếu chúng ta không nhận thức được hành vi của chính mình, chúng ta rất khó thay đổi, vì thế những lời phê phán có căn cứ sẽ giúp chúng ta cải thiện được cách nghĩ của bản thân. Nếu tất cả chúng ta, ở vị thế là những khách hàng, cam kết tặng những món quà "được gói rất đẹp" mỗi khi phàn nàn thì chúng ta đã làm cho công việc của các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thú vị hơn nhiều. Đó là chúng ta tạo điều kiện tốt để họ đáp ứng các nhu cầu của chúng ta. Thêm vào đó, một khi chúng ta nói ra những lời phàn nàn một cách tử tế với bạn bè, gia đình và đồng nghiệp thì lúc ấy chúng ta có thể giữ được sự gắn bó với họ. Như thế, mọi người sẽ cùng thắng!

~ II ~

KHI PHẢN HỒI MANG TÍNH RIÊNG TƯ

Phần lớn chúng ta đều không thích bị người khác nói rằng cách cư xử của chúng ta là không thích hợp, rằng chúng ta hành động thật buồn cười, chúng ta gọi sai tên một ai đó, hoặc là chúng ta đến trễ. Trong hầu hết các trường hợp, chúng ta cũng không thích phải nói với một ai khác những nhận xét không hay như vậy – dù đó là sự thật. Các nhà quảng cáo nhận thức rõ xu hướng này của con người, vì thế khi sản xuất những chương trình quảng cáo cho sản phẩm chăm sóc răng miệng, họ giúp người mua sử dụng những cách gián tiếp để nói cho những người gặp vấn đề này biết rằng hơi thở của họ có mùi khó chịu.

Những chọn lựa khác đối với việc nhận những phản hồi mang tính cá nhân là hoặc phải khéo léo đến hoàn hảo, một điều hơi khó, hoặc xem như không để ý gì về những khiếm khuyết, những giới hạn, hay những hành vi không thích hợp. Chìa khóa để rút ra được bài học qua những lời phàn nàn và những ý kiến phê bình có tính riêng tư – cũng giống như những than phiền của khách hàng – là đừng lui vào thế phòng thủ mà hãy xem đó là những món quà. Nhiều năm về trước, Janelle có một người sếp có tính khí đặc biệt không thể nào quên. Ông thường la hét nhân viên – trước đông đảo mọi người và bằng một giọng rất vang. Một buổi chiều ông bị gãy chân khi đá vào cánh cửa trong một cơn tức giận. Mọi người đều khoái chí. Ông bèn hét lên: "Tôi là như vậy đó, ai không thích thì cứ nghỉ việc đi". Các nhân viên của ông đã làm như vậy thật, cả một đám đông, rồi vợ con ông ấy cũng bỏ đi. Ông đã phải trả giá rất đắt qua việc khẳng định mình.

Những phản hồi cá nhân có thể cứu chúng ta khỏi những tình cảnh rất bối rối. Ví dụ, nếu một phần trang phục lót của bạn bị lộ ra khi bạn sắp sửa lên phát biểu trước 300 người, hoặc có một mẩu

rau xanh nho nhỏ kẹt nơi kẽ răng bạn ngay lúc bạn sắp long trọng tuyên thệ trong lễ cưới của mình, hẳn bạn sẽ rất vui mừng cảm ơn bất kỳ người nào đã tốt bụng báo cho bạn biết sự cố ấy. Thực ra, nếu bạn bè không báo động cho bạn biết về những hớ hênh của bạn trong những lúc giao tiếp xã hội, chắc bạn sẽ nổi giận với họ. “Sao cậu lại có thể không nói với tớ chứ? Tớ hoàn toàn biến mình thành một tên ngốc mà cậu không nói một lời nào!”

Chúng ta cần nhập những thông tin phản hồi nếu muốn phát triển bản thân. Sự tự nhận thức của chúng ta đáng tiếc là không đủ, dù chúng ta có ý thức cao độ. Thật tình, trong phần lớn các biến cố, chúng ta hoàn toàn chủ quan. Những phản hồi khách quan chỉ có khả năng là do những người khác đưa ra. Nhìn chung, người hôn phối hoặc các cộng sự của chúng ta là những nguồn cung cấp thông tin đáng tin cậy. Warren Bennis, một tác giả hàng đầu về quản trị kinh doanh, đã chân thành thừa nhận rằng ông phụ thuộc vào người vợ chuyên gia về tâm thần học của ông để bà cung cấp thông tin đầu vào cho ông. Nhiều nhà lãnh đạo của các công ty tìm những đồng nghiệp, tích cực thu thập thông tin từ những người bạn cùng chí hướng của họ, và thuê người huấn luyện để lấy thông tin phản hồi. Ngày nay, nhiều người cũng sử dụng những phản hồi qua điều khiển học điện tử (ví dụ, phân tích giọng nói, cử động cơ thể, hoặc sự co thắt cơ), băng ghi âm, và phim video để có được những phản hồi khách quan. Hầu như không có phản hồi nào dễ chịu trong số đó.

Nếu không có gì khác chi phối, có thể bạn chỉ thoát khỏi nhiều tình huống khó khăn hơn nhờ có khả năng dễ tiếp nhận thông tin phản hồi. Đó là những gì một độc giả của cuốn sách này trong xuất bản lần thứ nhất đã nói với chúng tôi: “Ông không tin được là tôi đã tránh khỏi biết bao nhiêu vụ linh tinh [nhờ] vợ tôi, tôi vô cùng biết ơn vì những lời phê bình của cô ấy!”.

Tiến bộ hơn nhờ những lời phê bình mang tính cá nhân

Những lời phê bình chúng ta nhận được ít nhiều gì đều chứa đựng sự thật trong đó, dù nó cho người ta cảm giác không công bằng hoặc có vẻ bị công kích. Thực vậy, chúng ta càng khó chịu về lời phê bình đó bao nhiêu ("Sao họ dám nói thế?") thì khả năng là chúng ta càng có lỗi về những điều chúng ta đang bị phê bình bấy nhiêu, xét về một phương diện nào đó. Không ít thì nhiều, hầu hết chúng ta thường phủ nhận một số, nếu không muốn nói là nhiều, khía cạnh trong hành vi của chúng ta. Nhưng các cá nhân và tổ chức đều có thể trưởng thành và tiến bộ hơn qua việc khám phá ra những điểm yếu của họ. Khi chúng ta còn là trẻ con, chúng ta nghe những lời phê bình liên tục từ cha mẹ, anh chị, bạn bè và thầy cô. Trẻ con lúc nào cũng gặp phiền phức khi cố khám phá xem thế giới vận hành như thế nào. Thật vậy, một đứa bé không bao giờ gặp phiền toái thì chắc là không có tính cách tìm tòi thám hiểm lắm. Làm sao trẻ con có thể biết rằng kéo tấm khăn bàn có thể làm cho mọi thứ đặt trên nó rơi xuống, trừ phi chúng phải thử nghiệm? Làm sao bọn trẻ có thể biết trước được rằng lăn ra khỏi giường có thể bị gãy xương khi chạm đất? Làm thế nào chúng có thể biết rằng la hét trong một nhà hàng là một hành vi không thích hợp nếu chưa từng có ai nói gì với chúng? May mắn là, phần lớn trẻ con không bị xúc phạm trước những nhận xét cảnh báo hoặc sửa sai mà chúng nhận được từ người lớn. Dường như những đứa bé này hiểu rằng chúng không biết thế giới vận hành ra sao cho nên những "người cao lớn" kia có trách nhiệm phải nói cho chúng biết. Vấn đề là trẻ con luôn hoạt động để tự hoàn thiện mình. Những người trưởng thành thì khó chấp nhận phản hồi hơn.

Tất nhiên là đối với cả trẻ con hay người trưởng thành, phản hồi như thế nào mới là vấn đề. Trong khung cảnh và giọng điệu của lời phê bình hoặc lời phàn nàn thân thiện và có tinh thần hỗ trợ, người nhận phản hồi sẽ dễ thừa nhận cái sai của mình hơn. Nếu bầu khí mang nặng tính chỉ trích, lăng mạ, hay đay nghiến, trẻ con sẽ ngưng không còn lắng nghe nữa, trường hợp này cũng đúng khi nhiều cặp vợ chồng không chú ý đến người hôn phối của họ, phủ nhận sự thật về những gì người kia đang nói. Mặt khác, một số người lại không biết đặt giới hạn cho những lời phê bình mà họ nhận được; họ chấp nhận mọi thứ bất kỳ ai nói với họ. Họ quên đi những

gì chính họ muốn khi cố gắng làm vui lòng thế giới bên ngoài, và họ điều chỉnh tính cách cá nhân của họ cho phù hợp với nhu cầu của môi trường. Đối với người lớn hay trẻ con, những phản ứng ở cả hai đầu của thang đánh giá này, từ hoàn toàn phủ nhận đến hoàn toàn chấp nhận, đều không được hoan nghênh.

Có thể một số bạn đọc đang nghĩ rằng: “Tại sao tôi phải thay đổi? Con người tôi là như vậy đó, nếu thế giới không thích tôi, thì đó chính là việc của họ. Tôi sẽ không thay đổi!”. Không sao cả! Mọi người đều có quyền chọn bao nhiêu thông tin có thể thu nhận từ thế giới bên ngoài tùy thích. Tuy nhiên, ở một điểm nào đó, chúng ta phải quyết định xem chúng ta muốn trả giá nào để mình vẫn là mình mà không cần xem xét đến suy nghĩ hoặc cảm giác của những người khác. Và bằng việc thực hiện một số thay đổi để đáp lại những phản hồi chúng ta nhận được, có lẽ chúng ta thật sự thấy hài lòng hơn hoặc thấy hiệu quả hơn trong việc khẳng định chúng ta là ai.

Janelle là thành viên của Hiệp hội Diễn giả Hoa Kỳ. Cô ấy từng có những cuộc thảo luận dài với những diễn giả, một số có những ý kiến rất mạnh mẽ về phản hồi của cử tọa, trong khi một vài người lại từ chối chấp nhận phản hồi. Nếu có ai đó đến gặp họ sau phần trình bày của họ và nói: “Ông/bà có muốn nghe một phản hồi nào đó không?”, họ sẽ nói không, bởi vì họ biết rằng có một điều tiêu cực sắp được nói ra dựa trên cách thức người đó mào đầu. Đúng là đôi khi có khán giả đưa ra những phản hồi rất kỳ lạ – kỳ lạ trong tình huống mà diễn giả không thể làm bất cứ điều gì để giải quyết “vấn đề” này. Ví dụ, Janelle từng bị người ta nói là “Bà cao quá!”. Sửa chữa điều đó rất khó, nhưng câu “Bà cần phải cắt sửa móng tay” thì có thể chỉnh sửa được. Người ta dễ trả lời theo kiểu ăn miếng trả miếng: “Vâng, còn ông/bà thì trông có vẻ như cần phải giảm thêm 20 cân nữa ấy nhỉ!”. Nhưng điều đó không dẫn đến một mối quan hệ theo hướng tích cực. Janelle thấy rằng cách tốt nhất là cứ nói một cách đơn giản: “Xin cảm ơn. Ông/bà nói đúng. Tôi thật sự cần cắt sửa móng tay của mình.”.

Chúng ta không thể kiểm soát cách thức người khác đưa ra ý kiến phê bình hoặc lời phàn nàn của họ. Nhưng chúng ta có thể kiểm soát được cách trả lời của chúng ta. Đôi khi phản hồi trực tiếp riêng tư

giữa hai người lại là những lời khó nghe nhất xét về mặt khách quan. Như Joan Baez, ca sĩ nhạc dân gian, nói: “Đối với tôi, cách quan hệ dễ nhất là tiếp xúc với 10.000 người, khó nhất là với 1 người”. Chương này bao gồm một số bước bạn có thể áp dụng để nhận lời phê bình trong tâm trạng dễ chịu hơn. Đây là những gì chúng tôi đã học được qua kinh nghiệm thuyết trình khắp nơi của mình. Ở cấp độ gia đình, cách nhận lời phê bình về hành vi của bạn như một món quà sẽ làm giảm đáng kể những vụ tranh cãi vặt vãnh. Nhiều người trong mối quan hệ lâu dài thường có khuynh hướng đứng lên bảo vệ quan điểm của mình, điều có thể làm cho họ hết sức bối rối nếu phải thực hiện trước một nhóm người. Chúng tôi từng nghe rất nhiều người nói rằng chỉ việc nói “Cảm ơn” với một người nào đó cũng có thể dập tắt được một cuộc tranh cãi có thể kết thúc bằng việc các bên đều phải chịu đựng một buổi tối nặng nề, hoặc trong vài trường hợp, không nói chuyện với nhau hàng mấy ngày liền.

Đừng tự ái vì lời phê bình

Khi một người chỉ ra sai sót của chúng ta, có thể chúng ta có cảm giác như thể da thịt mình bị châm chích. Khi trạng thái này xảy ra, tốt nhất là bạn hãy chấp nhận cơn đau và nhanh chóng chuyển sang một đánh giá ít riêng tư hơn về lời phàn nàn hoặc ý kiến phê bình đó. Các vị lãnh đạo chính phủ chắc chắn đã trải qua sự nản lòng riêng tư là kết quả từ việc cống hiến cuộc đời họ phục vụ công chúng, làm việc chăm chỉ vì trách nhiệm với các mối quan tâm của cộng đồng, và rồi một lúc nào lại tự thấy mình đang ở giữa trung tâm những cuộc công kích ngay giữa ban ngày ban mặt. Ed Koch, cựu Thị trưởng Thành phố New York, trước đây thường hỏi dân chúng: “Tôi làm việc thế nào?”. Ông muốn hỏi câu hỏi này thật lớn giữa đường phố khi công chúng nhận ra ông. Bạn có thể cược rằng người dân New York không phải lúc nào cũng có phản hồi tích cực. Hãy đối chiếu hành động này với những công chức đã gọi những người phàn nàn trong khán giả là người kích động quần chúng hoặc kẻ phá rối. Thật vậy, trong một số quốc gia, chỉ trích công chức có thể dẫn đến bị phạt hành chánh hoặc bị phạt tù.

Rất nhiều lần, với tư cách là nhà cung cấp dịch vụ, chúng tôi nhận được những ý kiến phê bình không hề có chút kiêng dè nào, đến mức người phê bình bạn có vẻ như đang phê bình một người nào đó ở vị trí của bạn mà thôi. Tuy nhiên, trong những mối quan hệ gần gũi, những lời phê bình về hành vi thường khó chấp nhận vì chẳng có chút gì riêng tư – ngay cả khi được nói ra một cách tử tế. Ví dụ, nếu những người đã lập gia đình nói với bạn đời của họ rằng họ đang tăng cân thêm một chút, họ không nên khơi mào một chủ đề nào đó tại bàn cơm tối, họ lại bị trễ, tật ngáy của họ làm người kia không ngủ được, họ lại quên làm vài việc vặt mà họ đã hứa, họ quá khắt khe với con cái, họ đã được báo trước là bình gas sắp cạn, họ nhận lời quá nhiều cuộc mời mọc xã giao, họ tiêu xài vượt quá ngân sách, họ lại để quần áo họ vương vãi khắp nơi, họ làm vấy bùn trên tấm thảm mới, hoặc thậm chí họ không biết cách thay một bóng đèn tròn... thì quả là rất khó khăn cho người bạn đời đang bị phê bình mà không chạm tự ái. Ai trong chúng ta cũng mong sao người bạn đời của mình sẽ yêu quý mọi thứ chúng ta có.

Một chính sách phàn nàn riêng tư hiệu quả cho phép bạn thừa nhận sự khó chịu do lời phê bình mang lại và nhanh chóng chuyển sự chú ý của bạn vào những gì có thể học được từ lời phê bình đó. “Ối! Đau quá!” – cứ nói thật lớn nếu bạn muốn để người khác biết bạn cảm thấy như thế nào. Nhiều lần người nọ không hề có ý gì về tác động của lời nói của anh/cô ta, và một trong những chuyện hoang đường nhất là con người không bị tổn thương từ những sự coi thường về mặt cảm xúc. Câu thành ngữ thời xưa: “Gậy và đá có thể làm gãy xương tôi, nhưng những lời nói sẽ không bao giờ làm tổn thương tôi” hiển nhiên là không đúng. Một cách khác để thừa nhận cảm giác đau là nuôi dưỡng chúng và sau đó hoặc bùng nổ và tấn công người khác, hoặc chờ đợi một cơ hội để gián tiếp trả đũa người đã làm ta đau đớn. Chúng ta thường làm điều đó bằng chiến lược trả đũa thụ động, như giấu bớt thông tin hoặc nói xấu sau lưng người khác.

Phân biệt giữa lời phê bình xây dựng với những vụ công kích có chủ ý

Một số người khi phê bình không quan tâm đến việc giúp bạn phát triển. Chủ ý của họ là làm cho bạn cảm thấy tồi tệ. Nếu bạn xem lời phê bình như một phần của việc phát triển bản thân mình, bạn sẽ dễ dàng phân biệt một lời phê bình mang tính công kích và một lời phê bình mang tính xây dựng. Đôi khi người ta bị thôi thúc phải công kích vì những lý do không hề liên quan đến bạn, có thể kể ra như sau:

- Họ quá mệt mỏi và sẽ "tấn công" bất cứ ai.
- Bạn chỉ tình cờ có mặt ở đó làm "mục tiêu" cho họ. Có lẽ họ có một ngày tồi tệ hoặc đang có một cuộc sống bất hạnh.
- Bạn nhắc họ nhớ đến một người họ đang hoặc từng không thích. Có thể đó là người chủ đầu tiên của họ, mẹ, cha, anh em, chị em của họ. Vì những người này không có mặt quanh đó, họ sẽ trút sự căm ghét của họ lên bạn.
- Họ bị buộc phải có mặt tại một sự kiện nào đó hoặc phải làm một điều họ không muốn. Nếu người ra lệnh cho họ không có ở đó, họ sẽ "trút giận" lên bất cứ ai có trách nhiệm.

Những người tổ chức hội thảo thường phải chịu loại công kích cuối cùng từ những người bị bắt buộc phải tham dự. Họ sẽ bới lông tìm vết mọi thứ họ có thể. Bạn có thể đọc thấy trong bản đánh giá của họ như sau: "Hội nghị chuyên đề này hoàn toàn làm mất thời gian". Họ thật sự cố gắng để sếp của họ biết rằng lẽ ra không nên cử họ tham dự chương trình này, nhưng họ không muốn nói thẳng điều đó.

Không may là, chấp nhận những cuộc tấn công trực tiếp và mãnh liệt có phần khá riêng tư này thật khó khăn. Đôi khi những người cung cấp dịch vụ lại phải hứng chịu những sự oán giận lẽ ra nên nhắm vào một người khác. Ví dụ, một người bị "ra lệnh" đến một cửa hiệu tạp hóa trong khi người ấy không muốn đi thì khả năng nhân viên bán hàng tại cửa hiệu đó sẽ bị người nọ "làm tình làm tội" đủ điều. Cũng vậy, nếu khách hàng của bạn không nói ra những

sự khó chịu của họ, có lẽ bạn sẽ là người hứng trọn cả một trận công kích bị dồn ứ của họ một lúc "bất ngờ" nào đó.

Tâm lý học giao dịch xem hành vi này là "thưởng tiền bằng những con tem xanh". Trước đây, nhiều cửa hàng thường tặng cho khách hàng những con tem thưởng màu xanh tương ứng số tiền mà họ đã tiêu. Người ta mang những con tem xanh này về nhà, dán chúng vào một cuốn sổ nhỏ. Khi cuốn sổ đầy, những người mua sắm đem chúng đổi lấy hàng hóa. Người ta cũng làm tương tự như vậy xét về mặt tình cảm. Họ không đáp trả ngay khi tình huống xảy ra mà sẽ "tích trữ" vào một "cuốn sổ dán tem" cho đến khi cuốn sổ được dán kín. Khi đó, chủ cuốn sổ mới nói: "Tôi không thể chịu đựng được nữa. Đây là giọt nước làm tràn ly. Tôi chịu thua rồi!". Cuốn sổ dán tem sắp được kết sổ và một ai đó sắp bị tấn công một cách nặng nề, có thể chỉ vì một sơ suất rất nhỏ.

Một số người lấy làm vui khi khiến người khác cảm thấy khó chịu vì những cảm giác tổn thương của riêng họ. Có lẽ họ đã làm chuyện gì đó trong một dịp trước đây và đã bị công kích một cách bất công, và sẽ cảm thấy công bằng khi một người khác bị tấn công trong tình huống tương tự. Sứ mệnh trong đời họ là hạ gục người khác. Trẻ con rất nhanh chóng biết nói "không" đối với đứa em của mình, quở trách nó và thậm chí còn tát tai nó – nếu đó là những việc mà cha mẹ từng làm đối với chúng. Nếu chúng ta không giải quyết những cảm giác tổn thương của mình khi bị công kích thiếu công bằng, chúng ta sẽ thích thú khi trút chúng lên một người khác.

Những cuộc công kích kiểu này không mang tính chất cá nhân. Chúng chỉ tạo cảm giác như vậy thôi. Nếu chúng ta thấy rõ việc chấp nhận phê bình như một phương tiện giúp chúng ta trưởng thành, phát triển và cải thiện thì khi đối mặt với một cuộc công kích trực diện vì chúng ta tình cờ có mặt ở đó hoặc bởi vì người ta trở nên khó chịu với chúng ta vì đã không giải quyết những sự cố trước đây, hầu như chúng ta sẽ ít phải chịu đựng sự công kích một cách riêng tư hơn. Bạn hãy tự hỏi mình: "Tôi có thể học hỏi điều gì từ tình huống này, hay chỉ đơn thuần là tôi đang nằm trên đường đi của một cơn bão giận dữ ngấm ngầm của một người nào đó?". Nếu làm được

điều này, bạn sẽ nhanh chóng phân biệt được đâu là lời phê bình chân thật và đâu là những cuộc công kích lạnh lùng vô cảm.

Sự khác biệt giữa đay nghiến và phàn nàn

Phân biệt đay nghiến (lặp đi lặp lại không ngớt một chuyện duy nhất vì bực tức) với phàn nàn (diễn tả nỗi đau đớn hoặc không hài lòng) là một việc rất hữu ích. Người ta đay nghiến vì hai lý do:

Thứ nhất là vì họ cảm thấy mình không được lắng nghe.

Họ muốn được ai đó nghe, nhưng họ không biết làm sao để bày tỏ lời than phiền của họ ngoài việc cứ lặp đi lặp lại điều đó. Cũng có thể là họ muốn phạt một ai đó bằng cách làm cho người đó phải khó chịu, vì thế họ rơi vào thói quen lặp đi lặp lại duy một lời phê phán, dù họ biết sẽ không làm cho chuyện gì tốt lên được. Thậm chí có thể họ còn không nhận thức được kiểu phàn nàn này. Những cặp vợ chồng đã lấy nhau khá lâu đôi khi bị rơi vào thói quen này. Thật sự có thể họ rất ăn ý với nhau, nhưng bất cứ ai từ ngoài nhìn vào đều thấy nhiều vụ cãi nhau xuất phát từ những chuyện rất vặt vãnh.

Đay nghiến là một chiến lược hiếm khi có tác dụng. Khi bọn trẻ nghe cha mẹ chúng nói một ngàn lần rằng chúng phải giữ căn phòng của chúng sạch sẽ hơn, thì chúng sẽ không còn lắng nghe nữa. Nhà thính học người Pháp, Tiến sĩ Alfred E. Tomatis, đã khám phá ra rằng trẻ con trở nên “mất khả năng phân biệt cung giọng” đối với những âm cao của cha mẹ khi họ đay nghiến chúng. Thậm chí chứng “điếc” này kéo dài cho đến tuổi trưởng thành. Nhiều đứa trẻ bảo thủ khi nghe một lời phàn nàn cứ lặp đi lặp lại. Chúng sẽ không cho cha mẹ chúng sự hài lòng theo kiểu “Ba/mẹ đã bảo con rồi mà”. Một vài đứa trẻ không chịu lắng nghe cha mẹ chúng đến nỗi cha mẹ chúng buộc phải sử dụng những biện pháp phản tâm lý là không bao giờ yêu cầu con cái mình làm những gì họ muốn nhưng thay vào đó họ lại cấm đoán chúng.

Thứ hai, và lý do này có phần tế nhị hơn. Lời than phiền cụ thể, được lặp đi lặp lại có thể là một phần trong một “siêu thông điệp”.

Nhu cầu sâu xa hơn của họ không được đáp ứng và họ miễn cưỡng phải bàn đến những nhu cầu đó, hoặc có thể là họ không hoàn toàn ý thức về những gì thật sự gây phiền toái cho họ. Vì thế họ chọn một số đặc điểm, tính cách, hay hành vi không hấp dẫn hoặc khó chịu dễ nhận thấy nhất nơi đối tác của họ và mang ra đay nghiến. Khi hai người gặp nhau và yêu nhau, họ đã có tất cả các thứ tật nho nhỏ mà không ai trong họ để ý thấy. Thậm chí, họ còn thích thú vì những nét “dễ thương” đó. Rồi sau nhiều năm chung sống, mỗi người bắt đầu “quan tâm” đến những hành vi khó chịu của người kia, những hành vi vốn đã có từ trước nhưng họ “không” nhận ra. Họ không biết hay không chịu thừa nhận rằng những vấn đề tài chính, cách nuôi dạy con cái, chia sẻ quyền lực, thất vọng trong chuyện chăn gối, hoặc thiếu sự động viên của người kia cho công việc ngoài xã hội là những gì thật sự gây phiền toái cho họ và thay vào đó lại tập trung vào những chuyện vặt vãnh như cách hành xử trên bàn ăn hoặc thói quen đánh răng hay phong cách ăn mặc. Có lẽ họ e sợ rằng những vấn đề cơ bản trong mối quan hệ của họ là không thể giải quyết. Thừa nhận những điều trục trặc cơ bản như vấn đề sinh hoạt tình dục có vẻ không ổn đối với mối quan hệ của họ có thể quá đe dọa, vì thế cặp vợ chồng này mới tập trung vào những vấn đề nhỏ hơn, dễ nói hơn, và ít quan trọng hơn. Tuy nhiên, dù người bị phê bình có thay đổi đi chăng nữa thì sự thất vọng tiềm ẩn vẫn còn đó, và người đay nghiến sẽ tìm ra được một lỗi khác để than phiền.

Công thức Quà tặng dành cho những lời phàn nàn riêng tư

Với một chút điều chỉnh, Công thức Quà tặng gồm sáu bước dành để xử lý lời phàn nàn của khách hàng cũng có thể được dùng cho việc xử lý lời phê bình riêng tư:

1. Cảm ơn người đã phản hồi.
2. Nếu bạn có sai sót, hãy thừa nhận.
3. Xin lỗi – thậm chí có thể xin được tha thứ.
4. Hứa sẽ làm điều gì đó, và thực hiện lời hứa.

5. Áp dụng các biện pháp cải thiện.
6. Nhờ một người khác theo dõi sự tiến bộ của bạn.

Cảm ơn người đã phản hồi

Hãy bày tỏ lòng biết ơn của bạn với người đã góp ý giống như cách chúng tôi đã đề nghị bạn cảm ơn khi khách hàng nói với bạn một lời than phiền vậy. Hãy ghi nhớ rằng thật khó để thay đổi nếu bạn không nhận thức được sai sót của mình khi có một người nào đó vừa cho bạn một nhận xét khách quan về hành vi của bạn. Đôi khi bắt đầu bằng một lời xin lỗi tỏ ra thích hợp hơn là một lời cảm ơn, hoặc xin lỗi mà không hề có một lời cảm ơn nào. Chẳng hạn, nếu bạn làm đổ rượu vang đỏ trên một tấm thảm trắng thì đừng đi mà nói cảm ơn như một cái máy. Hãy bắt đầu ngay bằng một lời xin lỗi (và ngay lập tức đổ thật nhiều muối lên chỗ đó để nó hút nhanh vệt rượu đổ).

Một vài năm trước khi mất, Buckminster Fuller, nhà phát minh nổi tiếng và là một diễn giả được nhiều người yêu mến đã nói với một nhóm rất đông về việc chúng ta được đặt vào trung tâm hành tinh này như thế nào. Ông nói chúng ta dùng những từ lên và xuống bởi vì chúng ta giả sử rằng mọi thứ đều nằm ở vị trí trung tâm của trái đất. Ông đề nghị chúng ta dùng từ trong và ngoài – trong hướng về quả đất và ngoài hướng về phần còn lại của vũ trụ. Ông nói với nhóm này rằng ông đang cố thay đổi từ vựng của riêng ông và ngừng sử dụng từ lên và xuống. Vào giờ nghỉ giải lao, một thanh niên đến gặp Fuller và nói với ông rằng anh đã đếm số lần Fuller sử dụng từ lên và xuống trong một tiếng rưỡi sau khi ông ra quyết định thay đổi. Ngay lập tức Fuller muốn biết xem có bao nhiêu lần. Người đếm thông báo: “123”. Fuller đã rất kinh ngạc. Ông nói với anh thanh niên: “Cảm ơn anh đã nói cho tôi biết, rõ ràng là tôi còn phải phấn đấu nhiều“. Lẽ ra Fuller có thể rất dễ dàng xử sự theo cách tự vệ và nói: “Vâng, nếu anh đếm từng từ của tôi, thì anh đã không lắng nghe gì cả. Thật là uổng phí thời gian anh đến đây”. Nhưng ông đã không làm thế. Ông đã nhận nó như nhận một món quà.

Bạn có thể bày tỏ lời cảm ơn bă`ng nhiê`u cách khác nhau: “Xin cảm ơn vì đã cho tôi biê´t là bạn bực mình.” hoặc “Cảm ơn vì đã nói với tôi. Tôi biê´t chuyện đó không dễ dàng chút nào”. Hãy bỏ mọi sự chua cay ra khỏi giọng nói của bạn, bă`ng không bạn không thể cảm ơn người đô´i diện được mà chỉ làm cho tình hình tô`i tệ hơn. Nê´u bạn làm được như vậy, và hoàn toàn có thể nhờ tập luyện, bạn sẽ tạo ra một khoảng nhỏ giữa tình cảm cá nhân và hoàn cảnh. Bạn sẽ không tự vệ theo bản năng hay có những chỉ trích đột ngột. Xin hãy tự nhă´c mình ră`ng bạn quan tâm đê´n sự hoàn thiện cá nhân và dù lời phê bình có làm bạn tổn thương một chút thì đó vẫn là một trong những cách phát triển con người bạn một cách trực tiê´p và tức thì hơn.

Nê´u bạn phạm sai lâ`m, hãy thừa nhận

Thật hữu ích khi bă´t đâ`u bă`ng việc thừa nhận ră`ng bạn đã có sai sót. Hãy nói với người phê bình bạn ră`ng: “Anh/chị nói đúng”. Bạn không mâ´t gì khi nói như vậy, cũng như công ty không mâ´t gì khi đô`ng ý là khách hàng đã đúng. Việc thừa nhận sai sót sẽ giúp bạn tránh được những cuộc chiê´n. Nê´u một người quyê´t công kích bạn và bạn đô`ng ý với họ thật đơn giản, bạn sẽ triệt tiêu gâ`n như hoàn toàn sự sôi sục của họ và họ sẽ rút lời lại. “Thôi được, thật ra, tôi không có ý nói thẳng thừng như vậy.

Không phải tâ´t cả đê`u tệ cả đâu. Có lẽ tôi hơi mệt đó thôi!”

Nói cách khác, nê´u lời phê bình đó không chính đáng, hãy để nó qua đi. Hãy dùng những hình tượng tinh thâ`n để tránh rơi vào cuộc công kích với tư cách cá nhân. Hãy tự hình dung bạn giô´ng như một con vịt đang hứng chịu những lời phê bình trút xuô´ng như mưa trên lưng nó. Bạn cũng có thể tự nhă´c nhở mình ră`ng với thời gian (và có lẽ nhanh hơn bạn nghĩ) bạn sẽ quên đi cuộc công kích này. Hãy xem lỗi lâ`m là điê`u không thể tránh và là một phâ`n trong quá trình học hỏi của riêng mình. Chướng ngại lớn nhâ´t đô´i với sự phát triển của bạn là niê`m tin ră`ng bạn đã biê´t tâ´t cả mọi thứ và không câ`n học nữa. Bạn đừng, và không bao giờ được nghĩ như vậy.

Trong lúc giận dữ, nê´u bạn quá rô´i trí bởi lời phê bình nhă´m thẳng vào bạn đê´n nỗi bạn quên ră`ng mình vừa được tặng một món

quà, bạn luôn có thể trở lại sau đó và làm một vài động tác "khôi phục dịch vụ" ở một mức độ cá nhân. "Cậu có nhớ hồi chiều cậu phê bình tớ không? Vâng, tớ đã phản ứng không mấy tích cực, và bây giờ tớ muốn cảm ơn cậu vì đã gồng mình nói cho tớ biết cậu đã cảm thấy như thế nào. Tớ biết việc đó không dễ dàng. Vậy mà tớ còn phụ lòng cậu bằng cách nổi giận với cậu". Không bao giờ là quá trễ để nhận một món quà.

Xin lỗi

Hãy nói rằng bạn xin lỗi. Thậm chí nếu cần, hãy xin được tha lỗi. Nhiều người trong chúng ta nghĩ rằng xin lỗi là một việc rất dễ làm. Thật ra, đó có thể là một trong những nhiệm vụ khó khăn không thể thiếu của bất kỳ ai trong chúng ta. Hãy quan sát xem người ta phải đấu tranh tư tưởng đến mức nào mới thốt ra được câu "Tôi xin lỗi". Nhiều người nghĩ rằng họ phải cho đi một điều gì đó nếu họ phải nói lời xin lỗi. Thật ra, chúng ta có cơ hội nhận sự tha thứ nếu chúng ta xin lỗi đúng cách. Những lời xin lỗi là một trong những giao tiếp xã hội mạnh nhất giữa con người với nhau. Những lời xin lỗi thật lòng có thể hàn gắn những mối quan hệ đổ vỡ và bị tổn thương – nếu được nói ra bằng cả con tim. Đồng thời, nếu bày tỏ một cách kém cỏi, những lời xin lỗi có thể gây thiệt hại thêm cho mối quan hệ.

Để đạt hiệu quả cao nhất, lời xin lỗi trước hết phải cụ thể. Khi chúng ta xin lỗi trước một lời phê bình, thì khá dễ dàng nói một cách cụ thể nếu người phê bình đã nêu chi tiết sai phạm. Nếu cần, hãy giải thích tại sao bạn lại cư xử như vậy. Có lẽ đó do bạn mệt mỏi hoặc vội vã hoặc bị áp lực quá lớn. Hãy giải thích rằng bạn không có ý làm tổn thương người đó như vậy, nếu thích hợp.

Tiến sĩ Aaron Lazare, Hiệu trưởng trường Đại học Y Massachusetts và là một chuyên gia giải quyết mâu thuẫn, đã viết như sau: "Một lời xin lỗi tốt... phải làm bạn đau đớn. Bạn phải bày tỏ sự hối tiếc chân thật, hãy tự vấn lòng mình để lời xin lỗi của bạn được xem là chân thành". Sự hối hận của bạn phải truyền đạt được rằng bạn đau buồn vì đã làm tổn thương người khác, rằng mối quan hệ này có ý nghĩa rất lớn đối với bạn, rằng bạn thất vọng vì

hành vi của mình. Lazare khuyên rằng bạn không phải chờ nhận lời phê bình rồi mới xin lỗi. Hãy nhớ rằng, những khách hàng bất mãn không phải lúc nào cũng phàn nàn; nhiều người chỉ lẳng lặng bỏ đi. Lazare cũng nhấn mạnh rằng mỗi lời xin lỗi cần phải được cân nhắc theo ý thích của người nhận. Đó là lý do tại sao chỉ đơn giản nói "Tôi xin lỗi" hiếm khi có tác dụng.

Một bài báo trên tờ Yale Law Journal đã nói về những lời xin lỗi như là "những lực lượng đầy sức mạnh trong cuộc sống mỗi ngày". Các tác giả đã lý luận rằng trong các trường hợp vi phạm hình sự, những lời xin lỗi không thể thay thế cho hình phạt, nhưng chúng giúp nạn nhân bắt đầu một quá trình chữa lành nỗi đau. Một số luật sư đã giải thích rằng những lời xin lỗi hầu như vắng bóng trong luật pháp Mỹ. Người ta sợ rằng nếu họ xin lỗi tức là họ thừa nhận trách nhiệm pháp lý.

Một vài giám đốc điều hành thấy rằng việc xin lỗi những người có quyền lợi trực tiếp với doanh nghiệp sẽ mang lại nhiều lợi thế. Phương tiện mà họ đang sử dụng là bản báo cáo hoạt động kinh doanh hàng năm, trong đó, họ nói rõ những sai sót của họ một cách cởi mở. David Stewart, Giám đốc Công ty Addison Corporate Annual Reports và người chuyên lập những bản báo cáo hàng năm cho một số công ty lớn, nói: "Môi trường kinh doanh sẽ khiến các CEO thẳng thắn hơn nữa trong việc thừa nhận các sai sót của họ. Nếu bạn không phân tích sai sót trước thì chắc chắn rằng một người khác sẽ "làm giùm" bạn điều đó".

William Dunk, nhà tư vấn về quản lý có trụ sở đặt tại New York, cho rằng "sự nhận lỗi của CEO" là một dấu hiệu rất lành mạnh "bởi vì bạn không có cơ hội để giải quyết những vấn đề của mình cho đến khi bạn thừa nhận chúng". Hãng kem Ben & Jerry's luôn xin lỗi và nêu ra con số tổng hợp lời phàn nàn của khách hàng trong bản báo cáo hàng năm của họ, đặc biệt là những lời phàn nàn về lượng bánh cốm kèm theo các hộp kem khi nhiều khi ít. Ben & Jerry's đã chân thành nói "Chúng tôi xin lỗi" theo kiểu dễ làm cảm động khách hàng của Ben & Jerry's. Có lẽ bất cứ ai đọc được lời xin lỗi này sẽ không còn cảm thấy quá tồi tệ khi lần tới họ tình cờ mua phải một hộp chỉ có chút xíu bánh cốm đi kèm. Đôi khi một sự đền

bù tượng trưng lại cần thiết để nói rằng thật sự rằng bạn rất lấy làm tiếc. Có thể đó là một sự giảm giá, một vài coupon cho lần mua sắm tiếp theo, hoặc những món quà nho nhỏ. Đó là những quà tặng của bạn đối với khách hàng. Tuy nhiên, bạn cần lưu ý rằng những món quà đó không đồng nghĩa với việc bạn mua được sự tha thứ. Tác giả đã từng nhìn thấy những đôi vợ chồng xỉ vả nhau rồi sau đó tặng hoa để chuộc lỗi, nhưng khi những bông hoa đó không mang lại sự tha thứ của phía bên kia thì họ lại khó chịu. Những món quà kèm theo chỉ có ý nghĩa khi nào lời xin lỗi đó được thực hiện một cách chân thành.

Trong kinh doanh, một lời xin lỗi có thể giúp bạn giành lại được một hợp đồng mà bạn đã để mất trước kia – có lẽ ngay cả khi bạn không có thế mạnh gì nổi bật. Một lời xin lỗi chân thành đặc biệt mạnh mẽ bởi vì người đối diện sẽ biết rằng bạn không gây ra vấn đề căn nguyên trước kia. "Tôi rất tiếc rằng chuyện đó đã xảy ra. Thú thật là tôi đã không có mặt vào lúc đó, nhưng dù sao danh tiếng của chúng tôi cũng bị lu mờ. Tôi hy vọng ông/bà sẽ cho tôi một cơ hội để bù đắp cho ông/bà. Với tư cách cá nhân, tôi sẽ làm mọi việc có thể để chuyện này không xảy ra một lần nào nữa."

Hiển nhiên là, một lời xin lỗi mạnh mẽ sẽ có ý nghĩa lớn đối với những người sống gần gũi với bạn. Nó cũng truyền đạt một thông điệp mạnh mẽ hơn trong những mối quan hệ không bị chi phối bởi tình cảm giữa người mua và người bán, hoặc giữa khách hàng và nhà cung cấp. Việc xin lỗi giúp hết thảy chúng ta buông bỏ vấn đề nhanh hơn để tập trung chữa lành những vết thương cũ và tiến lên trong những hoạt động và những mối quan hệ của chúng ta. Đôi khi người ta nói: "Tôi sẽ không bao giờ tha thứ cho anh vì chuyện đó". Đây là một điều thật đáng tiếc, vì giữ chặt trong lòng nỗi tức giận và những lời trách móc là một gánh nặng. Những lời xin lỗi là một lực chủ yếu thúc đẩy chúng ta đi đến sự tha thứ. Nếu chúng ta xin lỗi đúng cách, người khác có thể dễ dàng tha thứ cho chúng ta hơn. Nhưng bản thân cụm từ "Tôi xin lỗi" không thôi chưa đủ. Người nói ra lời này phải chứng tỏ rằng họ thật sự có ý như vậy và sẵn lòng làm điều gì đó để chuộc lỗi.

Hứa và thực hiện lời hứa

Cũng như chúng ta câ`n phải làm nguôi nỗi bực bội đã gây ra cho một khách hàng đang bâ´t mãn, chúng ta phải sửa chữa những sai sót cá nhân. Ví dụ, nê´u có ai đó gọi điện cho bạn và nói với bạn ră`ng bạn đã trễ giờ đón họ như đã hứa, hãy tưởng tượng xem những lời nói sau đây có thể xoa dịu cảm giác tổn thương như thê´ nào: “Cảm ơn vì cậu đã gọi cho tớ ngay. Tớ thật là vô tâm, quá tập trung vào công việc đê´n nỗi không để ý là đã đê´n giờ đón cậu. Cho tớ xin lỗi. Chă´c là cậu giận tớ lă´m [hoặc lo đê´n phát ô´m vì không biê´t có chuyện gì xảy ra với tớ]. Cậu có thể bỏ qua cho tớ chứ? Tớ sẽ đi ngay đây!”. Rô`i hãy đi đón người â´y! Và lâ`n tới nhớ đừng trễ nữa nhé!

Áp dụng các biện pháp cải thiện

Có lẽ bạn câ`n được nhă´c đi nhă´c lại nhiê`u lâ`n là phải cải thiện. Có khả năng bạn sẽ phải phân tích mẫu người của mình để tìm ra những mâu thuẫn cơ bản tô`n tại bên trong. Nhiê`u người trong chúng ta có thói quen tìm kiê´m những lợi ích phụ từ những hành vi vô dụng và gây khó chịu cho người khác. Có lẽ chúng ta đi tìm sự chú ý, hoặc không làm gì cả và kéo dài vâ´n đê` đủ lâu thì sẽ có người khác xử lý vâ´n đê` cho chúng ta. Có thể chúng ta có những nỗi sợ hãi thâ`m kín ră`ng nê´u chúng ta làm điê`u gì đó, thì một điê`u tệ hại khác sẽ xảy ra. Ví dụ, chúng tôi biê´t một đôi yêu nhau nhưng cuô´i cùng rô`i đi đê´n tan vỡ. Cô gái từ chô´i mọi lời phê bình vì cô thiê´u tự tin và râ´t sợ ră`ng việc đương đâ`u với những lời phê bình sẽ dẫn đê´n những tình cảm mà cô không thể kiểm soát được. Tuy nhiên, những vâ´n đê` mà bạn trai của cô nêu ra không phải là những vâ´n đê` không thể giải quyê´t được. Nhưng chính nỗi sợ hãi của cô mới là vâ´n đê` chủ yê´u.

Nhờ một người khác theo dõi sự tiê´n bộ của bạn

Bạn có thể nhờ người đã phê bình bạn giúp bạn có những bước thay đổi lâu dài. Hãy bảo người â´y cứ mạnh dạn nhă´c bạn bâ´t cứ khi nào bạn có một hành vi sửa đổi chính mình. Hãy chia sẻ một thực tê´ là bạn muô´n thay đổi nhưng nê´u không ai phản hô`i, thì bạn râ´t khó làm được. Như thê´, bạn sẽ ở trong mô´i quan hệ cộng sự với một người khác. Và bâ´t cứ khi nào bạn có sự tiê´n bộ, bạn có thể nói:

"Đấy, tôi lại tiến bộ hơn một chút rồi đấy. Cảm ơn đã cho tôi biết điều đó". Sự hóm hỉnh luôn có ích cho bạn.

Kiểm tra mức độ phản ứng của bạn trước lời phê bình

Dưới đây là năm kiểu phản ứng khác nhau trước những lời phê bình mang tính cá nhân. Bạn có thể xem chúng là mức độ xác định khả năng học hỏi từ người khác.

1. Bạn không thẳng thắn thừa nhận rằng bạn đã phạm sai lầm. Thực ra, bạn thẳng thừng bác bỏ lời phê bình và sẵn sàng cho một cuộc công kích. Bạn trả đũa bằng cách nhắc đến sai sót mà người đó từng phạm phải. Bạn có thể nói rằng "Hãy nhìn xem ai đang nói kìa...". Bạn cho rằng khi một người đã phạm phải một điều tương tự thì người đó không được phê bình bất kỳ ai.
2. Bạn miễn cưỡng thừa nhận sai sót của mình, dùng thời giờ và cố sức giải thích tại sao bạn lại làm như vậy và nhấn mạnh rằng bạn không phải là người duy nhất phạm phải lỗi này.
3. Bạn cởi mở thừa nhận rằng bạn đã phạm sai lầm và xin lỗi, nhưng tận đáy lòng, bạn cảm thấy mình bị chỉ trích một cách bất công. Nếu bạn thật sự thay đổi, thì chỉ trong chốc lát thôi, bạn sẽ vượt qua cảm giác tiêu cực này ngay.
4. Bạn chọn cách chấp nhận lời phê bình một cách tích cực và cảm ơn người đã nêu ra sai sót của bạn. Bạn xin lỗi và chỉnh sửa sai sót tức thì.
5. Bạn đón nhận ý kiến phê bình như một cơ hội cải thiện mình. Không những bạn sửa chữa sai sót ngay tức khắc mà bạn còn nghiên cứu kỹ lưỡng lý do vì sao chuyện đó lại xảy ra. Bạn tìm cách tránh phạm lại sai sót này. Có lẽ thậm chí bạn còn quay lại với người đã phê bình bạn và cho người ấy biết bạn đã làm những gì như thể đó là kết quả của sự phản hồi ấy.

Để kiểm tra xem bạn phản ứng như thế nào với các ý kiến đóng góp cá nhân, hãy hình dung các tình huống sau đây và đánh dấu, từ 1 đến 5 như đã mô tả ở trên, xem phản ứng của bạn có thể là gì.

Trong mỗi tình huống này, hãy tưởng tượng từ sâu thẳm trong lòng mình bạn biết rằng mọi điều những người này nói về bạn đều đúng, dù có thể bản thân họ không hoàn hảo.

- Một người bạn thân phàn nàn rằng bạn không còn có thì giờ dành cho người đó nữa.
- Một người bạn đồng nghiệp phê bình bạn vì đã chểnh mảng không hoàn tất công việc của bạn đến cùng: bạn đã hứa làm một điều gì đó nhưng bạn lại không làm.
- Cấp trên của bạn cho bạn biết rằng bạn luôn đến trễ các cuộc họp, và điều này gây ra nhiều rắc rối cho những người tham dự.
- Các con của bạn nói rằng bạn luôn chỉ trích chúng. Chúng hỏi: “Ba/mẹ không còn yêu con nữa phải không?”.
- Một người trong nhà bạn than phiền rằng bạn luôn để lại một mớ lộn xộn trong phòng tắm để họ phải dọn dẹp.
- Bạn đến trễ một cuộc hẹn với đồng nghiệp. Người bạn này nói những điều tiêu cực với bạn về sự cố này, dù người ấy cũng thường bắt bạn phải chờ đợi.
- Qua một cuộc khảo sát các ý kiến phản hồi được giấu tên, nhân viên cho biết rằng họ nghĩ bạn là mẫu người quản lý không có gì làm vừa ý được bạn cả.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Mọi người trong công ty bạn dùng ý kiến phản hồi từ những người khác làm cơ sở cho sự trưởng thành và phát triển cá nhân như thế nào?
- Bạn có tính được phải tiêu tốn hết bao nhiêu công sức cho các cuộc xung đột giữa nhân viên bởi vì họ không cảm thấy thoải mái

trong việc xử lý những ý kiến phê bình cá nhân không? Bạn cần làm gì để thay đổi kiểu mẫu này?

- Cần phải thực hiện những gì để xây dựng một nền văn hóa công ty mà trong đó mọi người đều sẵn sàng xin lỗi nhau?

~ 12 ~

BIẾN LỜI PHÀN NÀN THÀNH QUÀ TẶNG

Nếu tất cả mọi người đều có thói quen đòi hỏi những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao thì chúng ta sẽ nhận được những sản phẩm, dịch vụ ở mức chất lượng cao hơn. Không có lý do gì một công ty phải cải thiện chất lượng sản phẩm hay dịch vụ của họ nếu không ai nói với họ rằng có sai sót gì đó đang xảy ra. Bạn có thể nói rằng: “Nhưng nếu nhỡ mình là người quá kén chọn thì sao? Có thể đó chỉ là những đòi hỏi lạ đời của mình mà thôi,” hoặc “Mình có quyền gì để phàn nàn khi họ đã cố gắng hết mức như vậy rồi?” hoặc “Mình tin chắc rằng họ cũng là con người như mình, và mình cũng thường phạm nhiều sai lầm”. Có thể tất cả điều này là đúng. Nhưng như vậy cũng không hẳn có nghĩa là bạn không nên đưa ra những phản hồi của mình để giúp họ cải thiện khả năng phục vụ bạn. Có lẽ các bạn từng biết đến phong trào hư

ớng đến việc tạo ra một thế giới không phàn nàn, do Will Bowen, một nhà truyền giáo người Mỹ, khởi xướng. Luận điểm của ông là nếu tất cả chúng ta ngừng than vãn thì thế giới này sẽ trở nên tốt đẹp hơn. Ông kêu gọi mọi người mua một trong những chiếc vòng đeo tay màu tím của mình. Mỗi khi bạn phàn nàn về một điều gì đó (nói ra bằng lời), bạn hãy chuyển chiếc vòng đeo tay này qua cổ tay đối diện. Mục tiêu là đeo chiếc vòng ít nhất 21 ngày liên tục mà không chuyển sang tay bên kia. Vào thời điểm chúng tôi viết lại quyển sách này, gần 5 triệu người đã mua những chiếc vòng tay từ trang web của Bowen. Một phần trong triết lý của Bowen là việc phàn nàn hiếm khi mang lại điều gì tốt đẹp. Có lẽ, đó là điều cần phải thay đổi. Không còn nghi ngờ gì nữa, nhiều lời phàn nàn mà hầu hết chúng ta thể hiện trong cuộc sống hằng ngày thường chẳng có kết quả nhiều. Nhưng chúng ta đang nói đến một điều khác biệt hơn. Chúng ta đang thảo luận về việc biến

thê´ giới này thành một nơi đáng sô´ng hơn bă`ng cách bày tỏ thái độ của mình.

Nê´u bạn cảm thâ´y bâ´t mãn vì một sản phẩm hay dịch vụ nào đó không đáp ứng được nhu câ`u của mình, bạn có thể không câ`n nói một lời nào cả mà chỉ bỏ đi và tìm đê´n đô´i thủ cạnh tranh của họ. Nói chung, đó là điê`u hâ`u hê´t khách hàng thường làm. Chúng ta có thể tranh luận ră`ng khi bạn làm như vậy, bạn đã tỏ ra không công bă`ng với công ty đâ`u tiên. Làm sao họ có thể biê´t cách làm thỏa mãn nhu câ`u của bạn nê´u như bạn không cho họ biê´t vê` trục trặc đã xảy ra? Nê´u bạn có thể cho họ một cơ hội thứ hai để làm đúng như bạn mong muô´n thì đó chẳng phải là một ý tưởng hay hơn sao? Bản thân bạn có thích nhận được cơ hội này nê´u bạn ở vị trí của họ không? Nê´u sự phản hô`i của bạn giúp cải thiện dịch vụ của họ thì bạn đã góp phâ`n biê´n họ thành một công ty mạnh hơn. Sau đó, họ sẽ phục vụ bạn tô´t hơn.

Hãy xem phàn nàn là một động thái phản hô`i chủ động và mang tính xây dựng. Cũng như việc các công ty phải thay đổi thái độ của họ vê` những lời phàn nàn nhận được từ khách hàng, người tiêu dùng cũng phải thay đổi cách nghĩ của họ đô´i với việc phàn nàn. Hãy nghĩ đê´n chúng như những món quà – và hãy “gói” chúng một cách đẹp đẽ nhâ´t.

Hãy phàn nàn để thê´ giới tô´t đẹp hơn

Hâ`u hê´t các nhà cung câ´p dịch vụ đê`u thể hiện âm giọng một cách chuyên nghiệp, không mang tính đả kích khi xử lý những lời phàn nàn của khách hàng. Cho nên, nê´u những người đại diện công ty không phản hô`i một cách tích cực đô´i với bạn và kiên quyê´t không giúp đỡ bạn thì khi đó bạn nên tìm đê´n công ty khác. Bạn nên nhớ nói với họ ră`ng bạn sẽ không quay trở lại mua hàng chỗ họ nữa. Mỗi khi chúng ta trải qua một dịch vụ kém và không nói một lời nào vê` điê`u đó, thì chúng ta đã ngâ´m ngâ`m khuyê´n khích công ty đó tiê´p tục duy trì mức độ dịch vụ yê´u kém. Sau đây là một vài ví dụ:

- Mỗi lần chúng ta vào một trung tâm thương mại, không có nhân viên nào đứng ra giúp đỡ chúng ta bởi vì họ đang mải mê trò chuyện theo từng nhóm, không thèm để mắt đến khách hàng, nhưng chúng ta không nói gì cả, như vậy tức là chúng ta khuyến khích hành vi này. Nếu họ đi làm ở một nơi khác, những nhân viên này chắc chắn sẽ tiếp tục duy trì hành vi đó. Đây là một vấn đề phổ biến trong môi trường ngành bán lẻ. Một đợt khảo sát do Yankelovich Partners tiến hành đã tiết lộ rằng 65% những người đi mua sắm nói rằng trong 6 tháng trước đó, họ đã cố gắng mua một sản phẩm trong một cửa hàng bán lẻ, nhưng đành phải đầu hàng và bỏ đi bởi vì nhân viên bán hàng không sẵn sàng phục vụ họ.

- Mỗi khi chúng ta đứng xếp hàng trong dòng người dài dằng dặc ở các siêu thị vì không có đủ nhân viên tính tiền ở tất cả các quầy và chúng ta không chỉ ra điều này thì có nghĩa là chúng ta cho phép các nhà quản lý siêu thị tin rằng dịch vụ họ đang cung cấp không cần phải cải thiện gì.

- Mỗi khi chúng ta bị chuyển từ phòng này sang phòng khác mà không được giúp đỡ, nhưng chúng ta không lên tiếng bày tỏ sự phiền toái đang gánh chịu, nghĩa là chúng ta cho phép công ty không cần thiết phải cải thiện quy trình giao tiếp nội bộ của họ.

- Mỗi khi chúng ta đi đến một nhà hàng nhận đặt chỗ quá sức chứa và phải chờ đến 30 phút mới được mời vào bàn mà chúng ta đã đặt trước nhưng chúng ta không lên tiếng phản đối, khi đó chúng ta làm cho chủ nhà hàng tin rằng đây là thông lệ chấp nhận được. Một số nhà hàng còn cố tình làm thế để những khách hàng phải chấp nhận những hóa đơn tính tiền lớn cho thức uống khi chờ đợi.

- Mỗi khi chúng ta nhận được một dịch vụ xử lý hành lý cẩu thả ở một khách sạn và người phục vụ chìa tay xin tiền tip và chúng ta đáp ứng họ, chúng ta đang nói với họ rằng tiền tip không có liên quan gì đến hành vi phục vụ của họ mà là một sự bắt buộc.

- Mỗi khi chúng ta được nhà hàng phục vụ những món ăn quá mặn, nấu quá lửa, quá dai, hoặc quá dở... và chúng ta không nói gì cả, khi đó nhà hàng không thể nào biết được rằng thức ăn của họ không đạt tiêu chuẩn, hoặc người bếp trưởng mới không đủ năng lực.

- Mỗi khi công ty thẻ tín dụng gởi hóa đơn thanh toán trễ, hầu như không còn đủ thời gian để chúng ta thanh toán kịp mà không chịu phí thanh toán trễ hạn, nhưng chúng ta không đe dọa cắt đứt dịch vụ thẻ này nếu sự việc tiếp diễn thì chúng ta đã cho phép họ tin rằng chính sách ranh ma của họ là chấp nhận được.

- Mỗi khi bưu điện giao hàng trễ, chúng ta chỉ cằn nhằn đủ để một mình chúng ta nghe thấy và không nói gì với hãng chuyên chở của bưu điện, điều đó có nghĩa là chúng ta cho phép dịch vụ chuyển phát thư tín trên toàn thế giới của họ tiếp tục duy trì ở mức chất lượng tối thiểu. Và với sự cạnh tranh mà họ phải đối mặt, sẽ chẳng có một món quà nào cho họ.

Vì thế, không nên cảm thấy bối rối khi phàn nàn. Hãy dũng cảm lên tiếng, hoặc có thể viết một bức thư nếu phàn nàn trực tiếp bằng lời là quá khó đối với bạn. Nếu bạn sử dụng những gợi ý sau đây, bạn có thể phàn nàn với sự bực bội cá nhân tối thiểu và nâng cao xác suất bạn nhận được những gì mình muốn – hoặc ít nhất giúp cải thiện dịch vụ cho người phục vụ bạn.

7 bước để trở thành một người phàn nàn hiệu quả

Bảy bước sau đây không nhất thiết phải thực hiện theo đúng trình tự. Dù bạn sử dụng các bước này theo bất cứ cách nào, bạn cũng sẽ đạt được điều mình muốn mà không cần phải tỏ ra giận dữ:

1. Xác định rõ bạn không hài lòng về điều gì.
2. Luôn lịch sự.
3. Hãy cụ thể và thực tế.

4. Hãy nêu rõ cái giá bạn phải trả và điều bạn kỳ vọng.
5. Hãy đưa ra những đề nghị mang tính xây dựng.
6. Hãy cảm ơn người xử lý phàn nàn của bạn.
7. Hãy dành cho họ cơ hội thứ hai.

Xác định rõ bạn không hài lòng về điều gì

Việc tặng quà cho một ai đó gần như lúc nào cũng đòi hỏi bạn phải mất một ít công sức. Bạn phải tìm được món quà mà bạn nghĩ rằng người nhận sẽ thích, rồi bạn gói quà cẩn thận và cuối cùng là trao quà. Việc phản hồi thông tin cũng diễn ra tương tự. Bạn phải tìm được đúng người để phàn nàn, bạn phải sẵn sàng kể lại câu chuyện không lấy gì làm vui vẻ mà bạn đã kinh qua, và thường là bạn phải làm điều này trước mặt một người khác – nếu bạn quyết định không viết thư phàn nàn.

Như vậy, bạn cần phải hiểu rõ điều mình muốn phàn nàn. Hãy tự hỏi rằng: "Tại sao mình lại phàn nàn về điều này? Tại sao mình trao tặng một món quà cho những người này? Có phải là để trút giận không? Có phải là để yêu cầu sửa chữa một vật dụng gì đó không? Có phải bạn muốn đổi sản phẩm hay muốn hoàn tiền lại? Hay bạn muốn điều này sẽ không bao giờ tái diễn nữa? Hay bạn muốn chứng tỏ cho họ thấy rằng bạn thông minh như thế nào?

Đa phần chúng ta thường cảm thấy thất vọng về sản phẩm, dịch vụ, hay cách người bán phục vụ chúng ta mà không thất vọng với cá nhân nhà cung cấp dịch vụ. Do đó, hãy luôn hướng lời phàn nàn của mình về sản phẩm hay dịch vụ - đừng nhắm đến một cá nhân riêng lẻ nào. Ngay khi bạn tấn công người đang cố gắng giúp mình, họ sẽ chuyển sang tư thế phòng thủ mà không phải giải quyết vấn đề cho bạn. Ngay cả khi họ không thể hiện điều này, họ cũng ít có xu hướng giúp bạn hoặc làm thêm một điều gì khác có ích cho bạn. Bạn sẽ không đạt được lợi ích cao nhất.

Nếu điều này có thể giúp bạn tự nhắc nhở mình, bạn có thể nói rằng: "Tôi không thất vọng với bạn" hoặc "Tôi biết đây không phải là lỗi của bạn, nhưng tôi thất vọng rằng mình phải chờ đợi cả tiếng đồng hồ mà không ai nói với tôi điều gì cả". Hầu hết các nhà

cung cấp dịch vụ đều sẵn sàng lắng nghe bạn nếu bạn để cho họ thấy rằng bạn không giận dữ đối với họ. Để tránh làm cho vấn đề mang tính xung đột cá nhân, bạn hãy hình dung một bức tranh thật rõ ràng về điều bạn muốn. Khi làm điều này, bạn đã vận dụng óc suy luận hợp lý để tập trung vào mục tiêu của mình, và bạn sẽ ít bị vướng vào mớ hỗn độn do không kiềm chế cảm xúc của mình. Hãy trình bày lời phàn nàn của bạn ngay lập tức. Nhiều người tự nhủ rằng họ sẽ phàn nàn khi về đến nhà, bằng cách gọi điện thoại hoặc viết thư. Tuy nhiên, phần lớn chúng ta không làm như vậy.

Bạn không cần phải nói: “Tôi có một lời phàn nàn”. Nếu bạn ở vị trí người nhận một câu nói như thế, ở một góc nào đó trong tâm hồn bạn sẽ xuất hiện tiếng rên rỉ và không hiểu vấn đề gì đang xảy ra với bạn đây. Bạn có thể bắt đầu phàn nàn bằng cách đặt câu hỏi: “Xin lỗi, có cách nào làm điều này tốt hơn không?”. Khi bạn hỏi câu hỏi như vậy, chúng ta bắt đầu xây dựng sự cộng tác. Bernard Hale, Phó Chủ tịch phụ trách Nhân sự và Hậu cần của McGaw Labs, nhắc nhở chúng ta rằng: “Sự phản hồi thông tin là điều cực kỳ quan trọng trong việc xây dựng sự cộng tác. Bạn phải tin tưởng lẫn nhau đủ để nói một cách thẳng thắn với nhau về những điều tồi tệ đã xảy ra, chẳng hạn như, “Chuyện đang xảy ra không phải là điều tốt đẹp”.

Hãy cho người đối diện một cơ hội để họ sửa chữa sai sót trong việc phục vụ bạn, trừ phi bạn biết rằng cách duy nhất để được giúp đỡ là tìm gặp người giám sát hay người quản lý. Hầu hết nhân viên dịch vụ khách hàng ngày nay đều được ủy quyền xử lý những lời phàn nàn đơn giản. Nếu bạn yêu cầu gặp người quản lý ngay lập tức, đó là bạn đang làm cho người quản lý và nhân viên tiếp bạn chỉ muốn xa lánh bạn. Nhân viên ấy cảm thấy bị xúc phạm vì bạn không nghĩ rằng họ có khả năng giúp bạn.

Bạn hãy nghĩ kỹ về các quyền của một khách hàng trong tình huống này. Bạn có thể chẳng có quyền gì cả, ngoại trừ quyền từ bỏ nhà cung cấp đó. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, khách hàng thường có nhiều quyền khác. Ví dụ, các hãng hàng không bị buộc phải đền bù cho bạn theo một cách nào đó nếu họ chuyển bạn sang một chuyến bay muộn hơn vì lý do bán vé vượt quá số ghế họ có.

Nếu bạn đã được xác nhận đặt chỗ tại một khách sạn thì khách sạn ấy có nghĩa vụ đảm bảo bạn ít nhất phải có một phòng tương đương một khách sạn kế cận. Nếu bạn nghĩ rằng bạn cần phải thương lượng với công ty, hãy đặt ra một giới hạn tối thiểu mà bạn có thể chấp nhận.

Luôn lịch sự

Sẽ luôn hữu ích nếu bạn mang “món quà” của mình đến một nhà cung cấp dịch vụ nào đó một cách thân thiện và bình tĩnh. Một số người thường mở đầu bằng cách nói về một điều gì đó nghe rất tích cực, điều này cũng giúp bạn kiềm chế sự nóng giận và chú ý đến thực tế của những giao dịch của bạn với nhà cung cấp này. “Tôi luôn nhận được dịch vụ rất tốt từ công ty của bạn, nhưng giờ đây chuyện này lại xảy ra...”, hoặc “Trước giờ tôi luôn là một khách hàng trung thành, trung thực và cảm thấy hài lòng với quý vị hơn 10 năm rồi, nhưng hôm nay tôi lại có vấn đề này,” hoặc “ Bình thường tôi thấy dịch vụ của công ty rất tốt, nhưng hôm nay thì khác...”.

Một lần nọ, Janelle gặp một vấn đề rất lớn với chiếc laptop hiệu Apple. Nó làm cho cô ấy hết sức khổ sở trong một chuyến công tác nước ngoài quan trọng và đã tìm mọi cách sửa chữa nó khi cô ấy vừa đến Ireland. Janelle mất hàng giờ gọi điện cho Apple Hoa Kỳ từ nước ngoài song họ vẫn không giải quyết được sự cố cho cô ấy. Khi quay trở về Mỹ, Janelle gởi lại chiếc máy đến Apple để kiểm tra và sửa chữa. Sau đó, cô ấy nhận lại máy và nó lại không hoạt động. Thật là trêu ngươi trong khi Janelle sắp sửa có một chuyến công tác dài ngày khác ngay sau đó. Cô ấy không thể mang nó đến trạm bảo hành Apple một lần nữa. Cũng cần biết rằng Janelle là một người ủng hộ hãng Apple rất nhiệt thành; cô ấy thuộc nhóm những người đầu tiên mua tất cả các sản phẩm mà công ty này tung ra. Janelle hay kể lại những câu chuyện kỳ diệu về Apple và luôn tự hào trưng ra chiếc máy Apple của mình bất cứ khi nào có dịp.

Cuối cùng, một chuyên gia về sản phẩm của Apple tình cờ nghe được câu chuyện của Janelle. Cho đến lúc đó, câu chuyện này đã được kể cho các nhân viên ở trung tâm tư vấn của Apple đến hàng

chục lần, nhưng tất cả họ chỉ làm mỗi một việc là đề nghị cài đặt lại toàn bộ (việc này đã được thử ba lần nhưng không có tác dụng) hoặc gởi máy lại đó để họ kiểm tra dài ngày. Dường như không có ai quan tâm rằng Janelle cần một chiếc laptop trong chuyến công tác của mình. Vị chuyên gia này cũng không đưa ra điều gì khác hơn ngoài những giải pháp cũ mèm mà cô ấy đã quá mệt mỏi, và vì vấn đề này có tính chập chờn nên cơ hội để các nhân viên bảo hành tìm ra nguyên nhân là rất nhỏ.

Đến lúc này, Janelle không biết làm gì hơn ngoài việc im lặng. Sau đó, cô nói với một giọng hết sức buồn bã: "Tôi quá thất vọng với Apple. Tôi luôn là một trong những người ủng hộ công ty hết mình. Có lẽ tôi bán nhiều máy Apple cho các anh nhiều hơn con số mà cả hai chúng ta có thể nghĩ ra. Trước giờ tôi chỉ sử dụng máy tính Apple. Tôi trang bị cho toàn bộ văn phòng của tôi máy tính Apple, bất kể lúc đó công ty yếu hay mạnh. Giờ đây tôi đang rất cần một điều gì đó từ các anh, mà các anh không sẵn sàng giúp đỡ tôi". Janelle kết thúc: "Tôi cảm nhận có một vết nứt khủng khiếp trong nền móng lòng trung thành của tôi đối với Apple. Tôi không biết mình có thể tiếp tục với Apple hay không nếu các anh không sẵn sàng giúp tôi như thế".

Sau câu kết này là một sự yên lặng kéo dài từ phía vị chuyên gia. Cuối cùng, ông ấy nói: "Cô nói đúng. Tôi sẽ thu xếp gởi cho cô một chiếc máy mới ngay trong đêm nay. Cô cứ tạm giữ cái máy đang dùng, khi nhận được máy mới, cô có thể chuyển tất cả những dữ liệu sang chiếc máy này, sau đó cô gởi máy hỏng cho chúng tôi". Chính xác! Apple tuyệt vời! Giải quyết phàn nàn như thế mới đúng chứ!

Tốt nhất là bạn nên tránh những nhận xét mang tính chỉ trích. Chúng chỉ làm gia tăng sự phòng vệ mà thôi, và đó cũng không phải là thái độ mà bạn muốn người khác thể hiện khi bạn yêu cầu họ giúp bạn. Ví dụ, "Lúc nào các anh cũng đối xử với khách như chó như thế à?" – câu này có thể sẽ dẫn đến một cái nhìn chằm chằm vô cảm từ nhà cung cấp dịch vụ của bạn. Điều mà họ thực sự muốn nói ra khi đó là: "Vâng, chỉ khi nào họ là chó mà thôi, và dường như ông/bà cũng giống một con đấy nhỉ?". Có thể vấn đề của bạn cuối cùng sẽ được giải quyết, nhưng người đó sẽ không làm thêm

bất cứ điều gì khác cho bạn. Hãy nhớ rằng, bạn muốn có dịch vụ, chứ không phải sự trả thù. Đôi khi, óc khôi hài có thể giúp bạn nhiều việc. Ví dụ, với một nụ cười tươi, chúng tôi đã hỏi những người cung cấp dịch vụ đã từ chối một yêu cầu mà họ sẵn sàng thực hiện nếu Nữ hoàng Anh yêu cầu. Bình thường, họ sẽ cười và nói rằng: “À, vâng, chỉ có Nữ hoàng chúng tôi mới chấp nhận yêu cầu đó”. Chúng tôi đáp lại bằng một nụ cười thật tươi khác và nói rằng: “Nữ hoàng đâu có ở đây lúc này. Vì thế cô có thể cho tôi thay vào chỗ của Nữ hoàng không?”. Chúng tôi đã thành công rất nhiều lần theo cách này.

Giúp đỡ các nhà cung cấp dịch vụ chắc chắn sẽ có ích cho bạn. Hãy chỉ ra lý do tại sao họ sẽ có lợi ích lớn nhất khi giúp đỡ bạn. Tối thiểu bạn cũng có thể đưa họ vào một tâm thế sẵn sàng làm thêm những điều hữu ích khác cho bạn. Nếu bạn nhìn thấy rõ ràng rằng bạn không thể trông cậy gì ở họ thì hãy nói với họ rằng bạn sẽ không quay lại trong những lần sau. Nếu bạn dự định viết một lá thư cho giám đốc công ty, bạn cũng cần nói ra điều đó. Đôi khi, một câu nói kiểu này sẽ mở ra một vài cơ hội mới để thương lượng. Tuy nhiên, nếu đưa ra những lời đe dọa suông lại chẳng phải là một ý hay. Có thể lá thư đó là dấu chấm hết của bạn dành cho họ.

Nhiều khách hàng có phong cách viết thư rất phức tạp. Một quyển sách gần đây có tựa “101 kiểu thư phàn nàn có thể mang lại kết quả tốt” với nhiều thư mẫu cùng một trình tự theo từng bước để đạt được kết quả tốt. Các tác giả cho người đọc biết nên gởi thư cho ai (người đứng đầu công ty), làm sao để kiếm được tên và địa chỉ của giám đốc điều hành (sử dụng các kỹ thuật “do thám”), làm sao để gây áp lực lên công ty bằng cách đe dọa gởi thông tin cho các cơ quan nhà nước hoặc báo chí, và làm cách nào để điều chỉnh tốc độ viết thư phàn nàn để bạn không “bắn hết đạn” ngay từ trận đầu.

Hãy cụ thể và thực tế

Đừng cường điệu. Nếu bạn mở đầu lời phàn nàn bằng những lời như “Điều không thể tưởng tượng nhất vừa xảy ra với tôi”, nhà cung cấp dịch vụ sẽ khó tránh khỏi nghĩ rằng bạn hơi cường điệu.

Hãy mô tả chính xác nhất điều đã xảy ra theo khả năng của bạn. Bạn nên sắp xếp thông tin và dữ kiện đơn giản và đúng trật tự. Nếu bạn có khuynh hướng nhảy từ chủ đề này sang chủ đề khác khi kể lại câu chuyện, thì nên ghi chú trước và sau đó trình bày theo những ghi chú này.

Hãy nói rõ cái giá mà bạn phải trả và điều mà bạn kỳ vọng

Cái giá đó có thể là tiền bạc, cảm xúc, hoặc thời gian bạn bị mất đi. Bạn không nhất thiết phải đòi hỏi được bồi thường, nhưng điều quan trọng là cần cho người khác biết rằng bạn bị ảnh hưởng. Hãy cho nhà cung cấp dịch vụ biết cần phải làm gì để bạn hài lòng. Không nhất thiết bạn sẽ nhận được chính xác 100% điều bạn muốn. Nếu bạn cường điệu vụ việc quá mức, họ có thể gạt bạn sang một bên mà không giải quyết gì cả. Vì thế, hãy tỏ ra thực tế với những kỳ vọng của mình. Hãy đặt mình vào vị trí của nhà cung cấp dịch vụ và tưởng tượng bạn sẽ sẵn sàng làm gì cho một người khác như bạn. Nếu bạn chờ đợi một điều gì đó được thực hiện trong một khoảng thời gian nào đó, thì bạn hãy nêu rõ kỳ hạn. Nếu bạn phải quay trở lại để giải quyết vụ việc phàn nàn của mình, hãy đảm bảo rằng bạn biết tên của những người mà bạn đã trao đổi. Hầu hết mọi người thường dành cho bạn sự quan tâm nhiều hơn nếu họ biết rằng bạn đang ghi lại tên của họ.

Hãy đưa ra những đề nghị mang tính xây dựng

Có thể, bạn có một số ý tưởng hay mà công ty nọ có thể thử áp dụng để tình huống xảy ra đối với bạn sẽ không xảy ra nữa. Hãy yêu cầu người mà bạn đang giao dịch đảm bảo rằng họ chuyển thông tin này cho cấp quản lý cao hơn, hoặc cho một phòng ban nào đó chịu trách nhiệm quản lý vấn đề chất lượng.

Hãy cảm ơn người xử lý phàn nàn của bạn

Thực ra, các bạn đang phục vụ lẫn nhau, vì thế những lời cảm ơn là cần thiết. Hãy nói với người cung cấp dịch vụ rằng bạn biết ơn họ về những điều mà họ đã làm cho bạn như thế nào. Điều này giúp củng cố sự hỗ trợ của người đó. Nếu bạn có ý quay lại và mang

lại cho công ty những cơ hội bán hàng tiếp theo thì bạn hãy nói cho người đó biết. Tất cả những lời nói này giúp bạn biến mỗi lời phàn nàn thành một món quà.

Hãy dành cho họ cơ hội thứ hai

Chính chúng ta cũng là những người kinh doanh, vì thế chúng ta sẽ đại diện hầu hết các công ty khác để nói rằng phương châm của chúng ta là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Trong trường hợp chúng ta cũng không làm được điều này, chắc chắn chúng ta cũng hy vọng khách hàng sẽ cho chúng ta cơ hội thứ hai để sửa chữa sai lầm. Vậy, hãy viết cho tổ chức đó một lá thư xem họ có thể giải quyết vấn đề cho bạn một cách xuất sắc hay không. Điều này củng cố niềm tin rằng giải pháp xử lý phàn nàn thành công là một cách đúng đắn để thắt chặt quan hệ với khách hàng.

Nếu bạn muốn trở thành người hành động

Người hành động thường sử dụng một bên thứ ba để giải quyết lời phàn nàn của mình. Sau đây là một số ý tưởng có thể phát huy tác dụng:

- Nếu bạn làm việc qua người trung gian, hãy đến gặp họ khi bạn cần giúp đỡ. Ví dụ, hãy liên lạc với hãng du lịch nếu bạn gặp vấn đề có liên quan đến lữ hành. Đôi khi, hãng du lịch còn có ảnh hưởng lớn hơn bạn. Ví dụ, nếu bạn mua một vé máy bay trên mạng của Expedia, họ có thể giỏi hơn chính các hãng hàng không trong việc giải quyết các vấn đề liên quan đến việc đi lại của bạn.

- Hãy liên hệ với các Văn phòng Khiếu nại của Người tiêu dùng. Có thể họ không giúp bạn trực tiếp, nhưng họ thường theo dõi xu hướng thị trường và cảnh báo cho những người khác.

- Hãy tra cứu trên mạng tên và địa chỉ của cơ quan nhà nước có thể giúp bạn.

- Hãy liên hệ với các văn phòng luật sư nếu bạn cho rằng nhà cung cấp của bạn đã vi phạm pháp luật.

- Hãy truy cập Internet và nêu ý kiến của bạn trên các trang Web chuyên thu thập những lời phàn nàn để cảnh báo những người khác về vấn đề bạn đã mắc phải. Bạn có thể nhận được lời khuyên từ một người khác khi họ có vấn đề tương tự và đã giải quyết thành công.

- Hãy viết thư cho báo chí địa phương hoặc cho một tờ tạp chí chuyên ngành liên quan đến vấn đề của bạn.

Hy vọng rằng cá nhân bạn biết cách phàn nàn hiệu quả và không phải sử dụng đến những biện pháp của người hành động như vừa nêu trên. Tuy nhiên, nếu bạn buộc phải trở thành một người hành động, chắc chắn bạn và nhà cung cấp của bạn sẽ đạt được một giải pháp tốt đẹp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- Bạn phản hồi thông tin đến các đồng nghiệp của mình như thế nào để có thể duy trì những mối quan hệ làm việc vững chắc và hiệu quả?

- Tất cả những cách bạn đang sử dụng để phản hồi thông tin giữa các thành viên ngay bên trong tổ chức của bạn là gì? Bạn có thể cải thiện những cách giao tiếp này bằng cách nào?

KẾT LUẬN

Hướng đến tương lai

Hoạt động xử lý phàn nàn của các công ty trong hơn 20 năm qua là khởi đầu cho một câu chuyện tiếp tục hấp dẫn của nó trong tương lai. Hầu hết các nghiên cứu đã chỉ ra rằng lời phàn nàn của khách hàng không thay đổi nhiều trong thời gian đó và có lẽ cũng không thay đổi nhiều trong tương lai trừ phi có sự chuyển dịch cơ bản trong tư tưởng phổ biến đối với sự phàn nàn. Một ví dụ rõ ràng, sự phản hồi hạn chế bằng văn bản đối với những lời phàn nàn (khoảng 50%) không hề thay đổi về mặt số lượng trong hai thập kỷ qua. Tuy nhiên, điều này vẫn có thể được thay đổi một cách dễ dàng.

Chúng ta phải tự hỏi rằng tại sao những kiểu hành vi về cả phía người tiêu dùng và doanh nghiệp lại tiếp tục duy trì như cũ. Không có lý do gì để tin rằng khách hàng sẽ không phàn nàn với tần suất lớn hơn hiện nay. Và cũng không có lý do gì để doanh nghiệp không cải thiện để phản hồi tốt hơn đối với những phàn nàn của khách hàng. Mọi người đều có lợi nếu điều đó xảy ra. Các tổ chức sẽ nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ của mình và giữ lại những khách hàng trung thành với tỷ lệ cao hơn. Và khách hàng có thể mua hàng với sự đảm bảo tốt hơn rằng họ sẽ nhận những gì được hứa hẹn.

Rõ ràng, câu trả lời liên quan đến việc mọi người không thích những phản hồi tiêu cực. Và đó là tương lai định sẵn dành cho chúng ta cho đến khi thái độ cơ bản đối với lời phàn nàn thay đổi. Chúng ta nhìn thấy sự dịu đi trong thái độ đối với những lời phàn nàn. Thực ra, rất nhiều người đang sử dụng triết lý Lời Phàn nàn là một Món quà để mô tả phương pháp tiếp cận của họ đối với hoạt động xử lý lời phàn nàn. Đó thực sự là một sự khởi đầu tốt đẹp.

Nhưng để tạo nên sự thay đổi lớn trên toàn thị trường, cần phải có nhiều thay đổi hơn ở một số công ty và một số ngành đặc biệt.

Việc xử lý lời phàn nàn hiệu quả sẽ bắt đầu với sự nhận thức đúng đắn rằng các công ty không tồn tại nếu không có khách hàng. Phát biểu này có thể đưa ra một cách dễ dàng, và hầu hết các công ty đều kinh hoàng khi bị gắn mác là những kẻ không tin vào sự thực này. Nhưng khi bạn xem xét cách họ xử lý phàn nàn của khách hàng, hành vi của họ cho thấy đúng là họ không tin vào triết lý mỗi lời phàn nàn là một món quà. Một số ngành có kết quả xử lý phàn nàn tốt hơn những ngành khác. Có lẽ chúng ta sẽ thấy một sự phân chia trong tương lai giữa một nhóm tuyển chọn gồm các công ty có thương hiệu mạnh, thường trao đổi thông tin với khách hàng và nhóm công ty không làm điều này.

Sự thay đổi bắt đầu bằng niềm tin rằng sự phản hồi không phải là điều đáng sợ. Thực ra, đó là món quà lớn nhất mà chúng ta có thể nhận được từ thị trường, bất kể phản hồi đó tốt hay xấu. Sau khi thái độ này được phổ biến sâu rộng và nhân viên biết rằng các cấp lãnh đạo của họ sẽ điều hành theo quan điểm này, họ sẽ biết cách phản hồi khách hàng một cách thích hợp hơn. Đó là một điểm khởi đầu rất tuyệt vời.

Từ nền tảng đó, những người làm dịch vụ khách hàng có thể bắt đầu hiểu được những khía cạnh phức tạp nhưng tinh tế xung quanh hoạt động xử lý lời phàn nàn. Thực tế, chúng ta càng biết nhiều về nó, sự phức tạp càng được thể hiện rõ. Chúng tôi dự đoán rằng tương lai của hoạt động xử lý lời phàn nàn sẽ tập trung vào những phản hồi tùy biến theo từng khách hàng cụ thể. Điều này có nghĩa là những công ty đã xem mỗi lời phàn nàn là một món quà sẽ có lợi thế lớn so với những tổ chức vẫn còn tập trung vào việc tìm kiếm khách hàng mới thay vì nỗ lực giữ lại những khách hàng mà họ đang có.

Chúng tôi dự báo rằng trong 10 năm tới, chúng ta sẽ biết cách nhận diện và sau đó cung cấp những giải pháp "tốt nhất" để khôi phục thiện chí của từng khách hàng. Cũng như nhiều nhà sản xuất đã trở nên rất giỏi trong việc tùy biến hàng loạt, hoặc như những nhà tiếp thị bằng mối quan hệ đã học được cách định vị cho gói sản phẩm của mình một cách chính xác theo nhu cầu hay sở thích của khách hàng, quá trình tương tự cũng có thể xảy ra với hoạt động

xử lý lời phàn nàn. Điều chúng ta có thể tin chắc là: bạn càng đáp ứng tốt những nhu cầu cá nhân trong những giải pháp mà bạn tạo ra cho những khách hàng phàn nàn, bạn càng có khả năng giữ được họ và tiếp tục nghe phản hồi từ họ khi công việc kinh doanh của bạn có sự chệch choạc đâu đó. Về phía họ, họ sẽ tin tưởng bạn hơn trong việc thực hiện lời hứa thương hiệu và bạn sẽ nhận được nhiều món quà hơn – không phải từ những khách hàng than vãn mà từ những khách hàng muốn bạn làm tốt hơn bởi vì họ thích duy trì mối quan hệ lâu dài với công ty của bạn.

VỀ CÁC TÁC GIẢ



Tiê´n sĩ Janelle Barlow là chuyên gia vê` thông tin phản hô`i của khách hàng. Bà đã có hơn 30 năm kinh nghiệm tiê´p nhận lời phê bình vê` những bài phát biểu, vê` các cuộc hội thảo dành cho các câ´p quản lý, vê` các bài viê´t và cả vê` phong cách quản lý của bà tại TMI US. Đó là chưa kể đê´n tâ´t cả những thông tin phản hô`i mà bà nhận được từ gia đình mình. Quyê´t tâm tìm kiê´m những ý tưởng mới và các phương pháp tiê´p cận đa dạng đô´i với hoạt động quản lý được hình thành một phâ`n từ thời gian bà sô´ng ba năm liên tục tại châu Á. Hiện nay, bà cũng dành râ´t nhiê`u thời gian đi thuyê´t trình khă´p nơi trên thê´ giới vê` chủ đê` xử lý phàn nàn và dịch vụ khách hàng cao câ´p. Bà cùng làm việc với khách hàng để giúp họ xử lý những lời phàn nàn một cách hiệu quả, xây dựng thương hiệu bă`ng nê`n văn hóa dịch vụ hoàn hảo và tạo ra sự thay đổi độc đáo vê` mặt tổ chức. Janelle là chủ sở hữu và là Chủ tịch TMI US từ năm 1996. Bà là thành viên của Hiệp hội Diễn giả Hoa Kỳ và là Ủy viên Ban Điê`u hành Liên đoàn Các Diễn giả Chuyên nghiệp Quô´c tê´.

Janelle là tác giả và đô`ng tác giả của một sô´ quyển sách như Giá trị Cảm xúc (Emotional Value), Hội nghị từ xa thông minh (Smart Videoconferencing) và Dịch vụ Khách hàng Cao câ´p (Branded Customer Service), tâ´t cả đê`u do nhà xuâ´t bản Berrett-Koehler â´n hành. Bà cũng viê´t quyển Nhà quản lý Stress (The Stress Manager) và Giải phóng Tâm hô`n: Tự do Sáng tạo (Unbind Your Mind: The Freedom to Be Creative).

Tiến sĩ Janelle Barlow còn là thành viên Ban giám hiệu Đại học Nghiên cứu Triết học. Bà lấy bằng Tiến sĩ Khoa học Chính trị và Giáo dục tại Đại học California, Berkeley. Ngoài ra, bà còn có bằng Thạc sĩ Quan hệ Quốc tế của Đại học Pittsburgh và Thạc sĩ Tâm lý học của Đại học Sonoma.

Các bạn có thể liên hệ với Tiến sĩ Janelle Barlow theo địa chỉ:

JaBarlow@tmius.com

TMI US

8270 West Charleston Boulevard

Las Vegas, NV 89117 USA

Tel. (702) 939-1800

www.tmius.com



Claus Moller là nhà tư vấn quản lý hàng đầu và một diễn giả chủ chốt. Trước khi thành lập công ty Claus Moller Consulting, ông là người sáng lập công ty Time Management International (TMI). Ông đã bán TMI năm 2003 và tiếp tục công việc tiên phong của mình trong các lĩnh vực về nghệ thuật lãnh đạo, quản lý thời gian, quản trị chất lượng, quản trị dịch vụ, và trí tuệ cảm xúc. Trong sự nghiệp tư vấn kéo dài hơn ba thập kỷ, Claus đã hình thành nên những khái niệm sau đây: Con người là trên hết (Putting People First), Lời phàn nàn là một món quà (A Complaint Is a Gift), Khía cạnh Con người trong Quản trị Chất lượng (The Human Side of

Quality) và Vai trò của Nhân viên (Employeeship). Ông là một tác giả best-seller với hơn 3 triệu bản sách về nghệ thuật quản lý, quản trị sản xuất, dịch vụ và chất lượng đã bán ra trên khắp thế giới. Ông từng nhận được nhiều giải thưởng về Tư duy Đột phá và Quản lý Dự án. Ông cũng đã phát triển công cụ hoạch định Time Manager nổi tiếng thế giới và đã tư vấn quản lý cho nhiều khách hàng lớn, từ IBM đến American Express. Ngày nay, Claus Moller Consulting cung cấp cho khách hàng dịch vụ đào tạo quản trị viên, đào tạo lãnh đạo, hội thảo chuyên đề, các bài thuyết trình chuyên sâu, sách và các công cụ chẩn đoán trong quản trị doanh nghiệp. Tờ Sunday Times London gọi Claus là "Victor Borge trong Quản lý", và ông vẫn là một trong những diễn giả kinh doanh và quản lý có sức cuốn hút hàng đầu thế giới. Claus nhận bằng Thạc sĩ Khoa học Tiếp thị của Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch và là Ủy viên Danh dự của Hiệp hội Quản lý Toàn Ấn Độ.

Các bạn có thể liên hệ Claus Moller theo địa chỉ:

CM@ClausMoller.com

Claus Moller Consulting

Batzkes Bakke 3

DK-3400 Hillerod, Denmark

Tel. 45 48 22 51 00

www.clausmoller.com

VỀ TMI

Là một bộ phận kinh doanh của Tập đoàn Athens PRC Group, thuộc Management House, TMI đã phát triển thành một trong những công ty tư vấn và đào tạo quản lý lớn nhất thế giới có văn phòng đại diện tại 43 quốc gia. Hơn 150 chuyên gia đào tạo và tư vấn thường xuyên trình bày những khái niệm của TMI bằng 24 ngôn ngữ khác nhau. Mỗi năm, các tập đoàn lớn, nhỏ trên khắp thế giới làm

việc với những nhà tư vấn của TMI để giúp tổ chức của mình xây dựng những mối quan hệ gắn bó mật thiết hơn với khách hàng và học cách quản lý và sử dụng thời gian, nguồn nhân lực để đạt hiệu quả cao hơn cũng như cung cấp dịch vụ và chất lượng vượt trội; quản lý thay đổi văn hóa công ty; và cách xử lý lời phàn nàn như những món quà.